**НАЗНАЧЕНИЕ И ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ**

Стандарт организации СТО «Постановка индивидуальных целей и ежегодная оценка персонала» (далее – стандарт) устанавливает систему управления по целям в Обществе с ограниченной ответственностью « » (сокращенно ООО «\_\_\_», далее по тексту – Общество).

Требования настоящего стандарта распространяются на деятельность всего Общества и обязательны для выполнения всеми сотрудниками.

**ТЕРМИНЫ И СОКРАЩЕНИЯ**

**Декомпозициея целей -** процесс разбиения целей более высокого порядка на более низкие и обратное объединение нескольких целей в одну. Декомпозиция – это закрепление целей, задач, критериев их достижения и соответствующих числовых показателей за структурными элементами организации разного иерархического уровня.

**КПЭ –** ключевые показатели эффективности.

**MBO (management by objective)** - управление по целям: это метод управленческой деятельности, предусматривающий предвидение возможных результатов деятельности и планирование путей их достижения (задач, проектов, мероприятий и т. п.).

**SMART** – под аббревиатурой SMART подразумевается 5 принципов, которым должна соответствовать цель: конкретная, измеримая, достижимая, значимая, своевременная (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timely).

**Цикл PDCA** (англ. «Plan-Do-Check-Act») – планирование – действие – проверка –корректировка - интерактивный метод управления для решения проблем, а также проверки изменений в процессах и обеспечения их постоянного улучшения с течением времени.

**1. Основные принципы**

1.1. В Организации для реализации стратегии развития компании, повышения ее эффективности и конкурентоспособности, как инструмент, используется система управления по целям (MBO). Назначение МВО – обеспечение систематического и организованного подхода, позволяющего руководителям сконцентрироваться на целях и достигать наилучших результатов.

1.2. Суть управления по целям, или целевого менеджмента, состоит в том, что система официальных целей на каждом уровне управления компанией дополняется индивидуализированными, персонифицированными целями сотрудников.

**2. ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ**

2.1. Цели Организации устанавливаются на основе требований и ожиданий учредителей. Цели организации в виде целевых значений КПЭ разрабатываются и утверждаются Генеральным директором.

2.2. Для выполнения целей Организации принимаются к исполнению цели, установленные потребителями. Потребитель выставляет требования в договорах поставки, специфических требованиях, направляет письмом на руководителя или размещает на своем официальном сайте. Для выполнения целей потребителя и Организации разрабатываются цели процессов, цели подразделений и индивидуальные цели сотрудников.

2.3. Цели процессов должны вытекают из целей Организации и требования потребителей. Разрабатывает цели владелец процесса, руководствуясь принципами Руководства по качеству.

2.4. Для выполнения целей процесса владелец процесса совместно с руководителем подразделения разрабатывает цели для подразделения, руководствуясь принципами Руководства по качеству и установленными KPI.

2.5. Цели сотрудников разрабатывает сотрудник с непосредственным руководителем. Цели сотрудников разрабатываются от общего к частному («сверху вниз») путем:

- включения в свою карту вышестоящей цели, если сотрудник влияет на достижение данной цели;

- дублирование вышестоящих целей, но со своими целевыми значениями КПЭ;

- определение новой, более конкретной, локальной цели, которая связана с вышестоящими целями и влияет непосредственно или косвенно на их реализацию.

2.6. Процедура разработки целей для сотрудника – это процесс совместной работы сотрудника и его непосредственного руководителя. В системе МВО цели не просто «спускаются сверху», они совместно разрабатываются начальником и подчиненным. В ходе обсуждений и руководитель, и подчиненный начинают лучше понимать, что именно необходимо делать и каким образом. Итогом является форма постановки целей, подписанная сотрудником и руководителем и завизированная вышестоящим руководителем (ф. СТО 6.2-02-01).

2.7. Персональные цели сотрудников подразделения согласуются руководителем подразделения между собой на горизонтальном уровне. Для руководителей подразделений цели согласуются между собой на горизонтальном уровне Генеральным директором.

2.8. Цели представляют собой критерии оценки работы каждого сотрудника, их можно эффективно использовать как элемент системы мотивации в компании.

2.9. Все цели формируются с использованием принципа SMART. Выполнение каждой цели должно измеряться одним из показателей КПЭ, установленных в компании.

2.10. Основными документами и источниками информации для постановки целей организации являются следующие стратегические документы компании: Миссия, Ценности, Политика в области качества, Стратегические цели, Руководство по качеству, Требования клиентов, признанные компанией, Целевые значения КПЭ компании, установленные на текущий год.

2.11. Пример декомпозиции и визуализации целей до уровня среднего руководящего звена приведен в форме «ф. СТО 6.2-02-03 Цели, визуализация».

**3. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕЛЯМ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА**

3.1. Цели в области качества устанавливаются высшим руководством для обеспечения соответствия продукции и услуг заявленным требованиям, а также для повышения удовлетворенности потребителей и заинтересованных сторон.

3.2. Основные принципы управления по целям в области качества приведены в Таблице 1.

**4. Индивидуальные цели**

4.1. Постановка индивидуальных целей и оценка результатов деятельности является элементом системы, обеспечивающей управление результатами деятельности на уровне отдельно взятого сотрудника.

4.2. Система предполагает постановку индивидуальных целей на год, разработку сотрудником индивидуального плана PDCA по их достижению, поддержание ежемесячной обратной связи в процессе рабочих встреч сотрудника и руководителя по прогрессу достижения целей и индивидуальную оценку результатов деятельности в конце года.

4.3. Индивидуальные цели могут быть связаны с должностными и функциональными обязанностями сотрудника, реализацией проектов, решением производственных проблем, профессиональным совершенствованием и развитием, внедрением определённых стандартов поведения.

4.4. Постановка целей происходит на собеседовании руководителя и сотрудника. Перед собеседованием руководитель распределяет предварительно установленные на год цели и задачи между сотрудниками своего подразделения.

4.5. Собеседование – определение, согласование и фиксация индивидуальных целей. Фиксация целей происходит путем подписания документа Форма постановки целей. Итоговый документ согласуется с вышестоящим руководителем (N+1), который вносит при необходимости свои коррективы, затем данные коррективы обсуждаются на дополнительной встрече сотрудника и его руководителя. Цели считаются утвержденными, если они подписаны вышестоящим руководителем (N+1).

**5. Работа с индивидуальными целями в течение года, индивидуальные планы сотрудников**

5.1. На основании утвержденных индивидуальных целей сотрудник составляет индивидуальный план PDCA по достижению индивидуальных целей.

5.2. На ежемесячных встречах сотрудника и руководителя рассматривается прогресс достижения индивидуальных целей и выполнение этапов индивидуального плана PDCA, а также руководителем предоставляется обратная связь по итогу работы в течение месяца.

**6.** **Оценка результатов деятельности сотрудников за год**

6.1. В конце года руководитель проводит финальную встречу со своим подчиненным для подведения итогов, оценки деятельности сотрудника по результатам выполнения индивидуального плана и достижения годовых целей.

6.2. Перед собеседованием сотрудник заполняет Форму оценки, проставляя оценки самому себе (ф. СТО 6.2-02-02).

6.3. В процессе собеседования руководитель и подчиненный рассматривают Форму оценки, руководитель дает обратную связь подчиненному.

6.4. Согласованный сотрудником и его руководителем вариант Формы оценки согласуется с вышестоящим руководителем (N+1), который вносит при необходимости свои коррективы, затем данные коррективы обсуждаются на дополнительной встрече сотрудника и его руководителя. Форма оценки считается утвержденной, если она подписана вышестоящим руководителем (N+1).

6.5. В утвержденной Форме оценки (ф. СТО 6.2-02-02) зафиксированы итоги работы сотрудника за год и его годовая оценка.

**7. этапЫ постановки индивидуальных целей**

7.1. Порядок постановки индивидуальных целей включает в себя следующие этапы:

- Установочные собеседования.

- Согласование форм постановки целей.

**-** Ежемесячные индивидуальные совещания с руководителем.

- Итоговые собеседования.

- Утверждение итоговой оценки.

**8. Оценка выполнения целей организации, потребителей, процессов СМК и подразделений.**

8.1. Оценка выполнения целей проводится на совещаниях:

- выполнения целей подразделений проводится на ежемесячных совещаниях по качеству.

- выполнения целей организации, процессов СМК и требования потребителей проводится при анализе системы со стороны высшего руководства.

8.2. Сроки и правила проведения совещаний установлены в СТО 9.3-01 «Анализ СМК со стороны высшего руководства».

8.3. Результаты оценки выполнения целей на каждом уровне являются входными данными для разработки мероприятий при недостижении целей, а также постановки целей на следующий период.