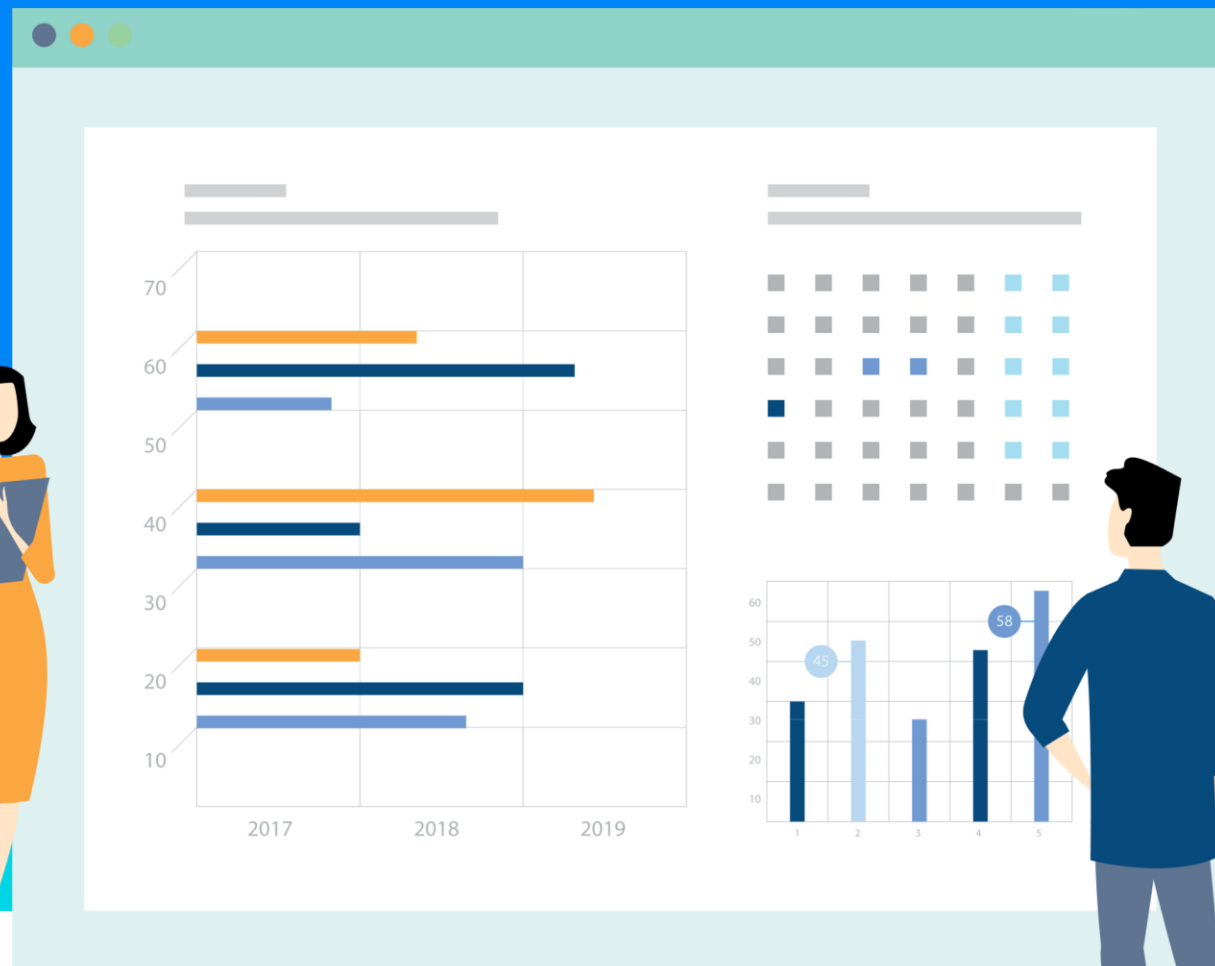
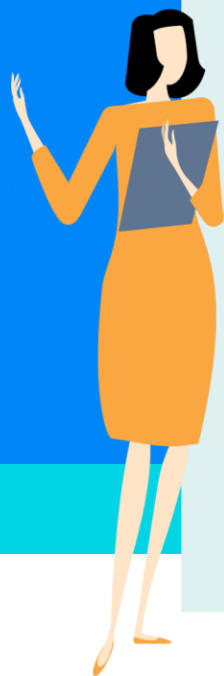


Инструкция по чтению отчета с результатами регулярной оценки

для сотрудников «Газпром Нефть»



Для чего в компании проводится регулярная оценка?



Основное предназначение регулярной оценки – способствовать развитию сотрудников (лидерскому, профессиональному и карьерному), задавать и транслировать модель целевого поведения (через получение и предоставление обратной связи, поддерживать трансформацию корпоративной культуры).

Что оценивается?

Оценка поведения

Корпоративные ценности являются основанием для изменения подходов к работе и взаимодействию с коллегами, описывая основные принципы и приоритеты Компании.

Лидерские компетенции, поддерживая трансформацию корпоративной культуры, помогают сотрудникам, объясняя, как они могут эффективнее достигать рабочих целей.

Дополнительные критерии оценки

Функциональные компетенции, потенциал к продвижению, удовлетворенность функционалом – являются дополнительной информацией для принятия управленческих решений и создания среды, в которой всем комфортно и интересно работать.

Предоставляя обратную связь деловому окружению с помощью процесса Регулярная оценка, Вы инвестируете в развитие себя и других.



Что Вы узнаете из инструкции?

Прочитав инструкцию Вы научитесь использовать полученные результаты регулярной оценки с максимальной для себя пользой.



Инструкция ответит на следующие вопросы:

- ☐ Как проходила регулярная оценка по указанным критериям?
- ☐ Как выглядят полученные результаты в отчете?
- ☐ Какая шкала оценки используется?
- ☐ Кто меня оценил?
- ☐ Как читать графики с оценками?
- ☐ Для чего проводилась оценка?

*Только для сотрудников, не участвующих на Комиссии по оценке вклада/ УПЦ 4.0

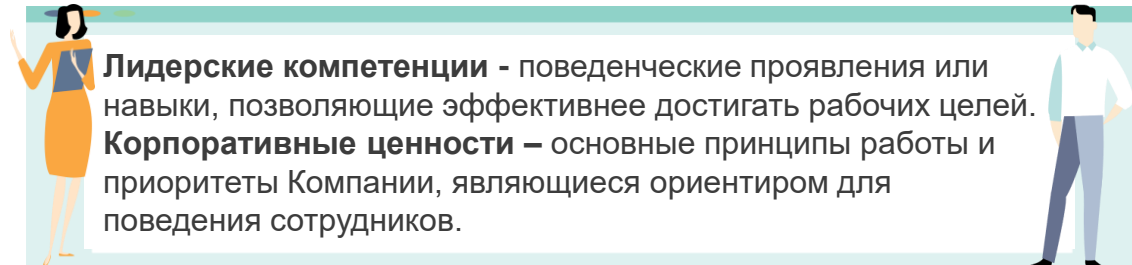
Изучаем разделы отчета
«Лидерские компетенции»
и «Корпоративные ценности»



Здесь Вы узнаете основную информацию об оценке Компетенций и Ценностей

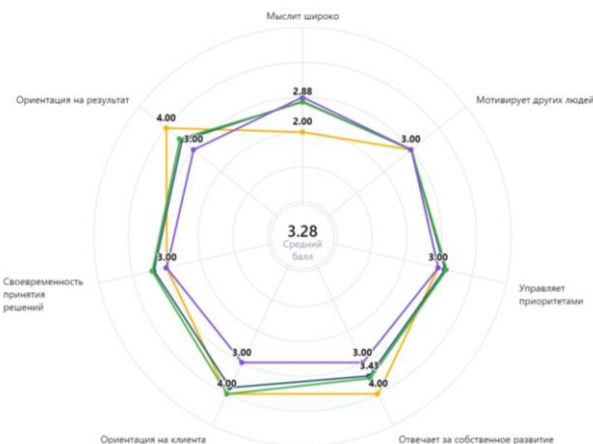


Что оценили



Как результаты выглядят в отчете

Результаты оценки компетенций/ценностей представлены на графике, который называют «Роза» или «Паутинка».



Для всех сотрудников оцениваемые **корпоративные ценности одинаковы**.
Набор оцениваемых компетенций зависит от уровня управления (Прил. 1).
На графике Вы можете увидеть **4** или **7 компетенций**.



Шкала оценки

Ниже ожиданий (1)	Соответствует оценке 1
Необходимо развивать (2)	Соответствует оценке 2
Соответствует ожиданиям (3)	Соответствует оценке 3
Высокий уровень (4)	Соответствует оценке 4
Превосходный уровень (5)	Соответствует оценке 5



Кто оценил

В оценке Лидерских компетенций/ Корпоративных ценностей **всем** предоставляют обратную связь **руководители, сам сотрудник (самооценка), коллеги** и **подчиненные** (при наличии).



Как проходила оценка

Участникам оценки по отдельности выводилась каждая Корпоративная ценность/ Лидерская компетенция.

Для каждой оценки от 1 до 5 выводится краткое описание соответствующего проявления лидерской компетенции/ценности (Прил. 2, 3)



Для чего

1

Влияет на интегральный рейтинг (Прил. 4)

Как читать график? (часть 1)

1

Оценки представлены в формате **усредненных баллов** по каждой из групп оценивающих (руководитель, подчиненные, коллеги, самооценка).

Средний балл — это усредненная оценка всех групп оценивающих (без самооценки) по всем лидерским компетенциям/корпоративным ценностям.

Средняя оценка каждой группы, обозначена линией соответствующего цвета (см примечание к графику)

2

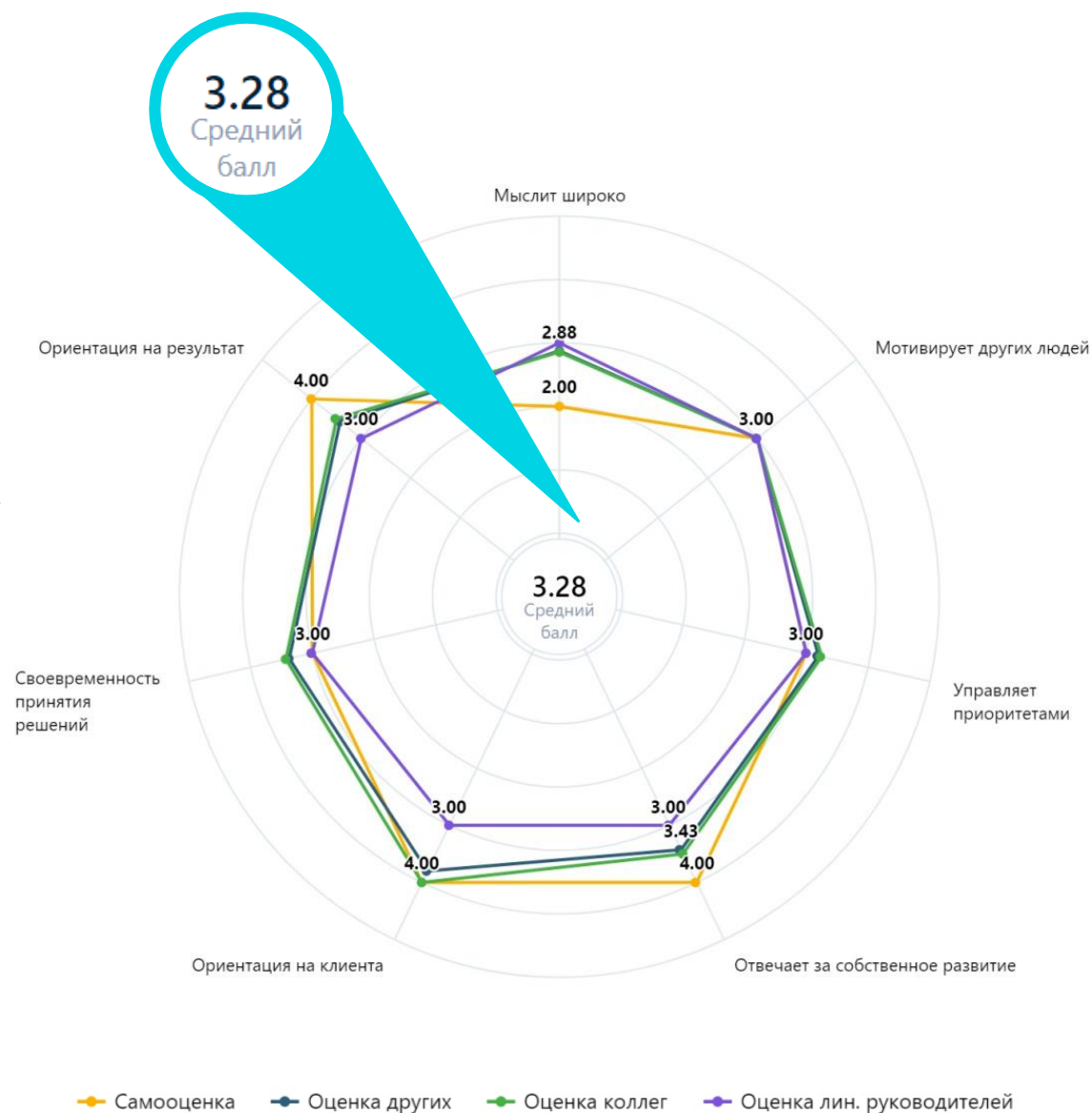
Группа «Оценки других» — это усредненные оценки всех групп оценивающих (кроме самооценки) по каждой компетенции/ценности.

3

Оценки **Руководителей** и **Самооценка** выводятся отдельно, они не анонимны и открыты.

Вы можете проанализировать отчет на [Карьерном портале](#) в **интерактивном формате** или **скачать отчет** в формате PDF.

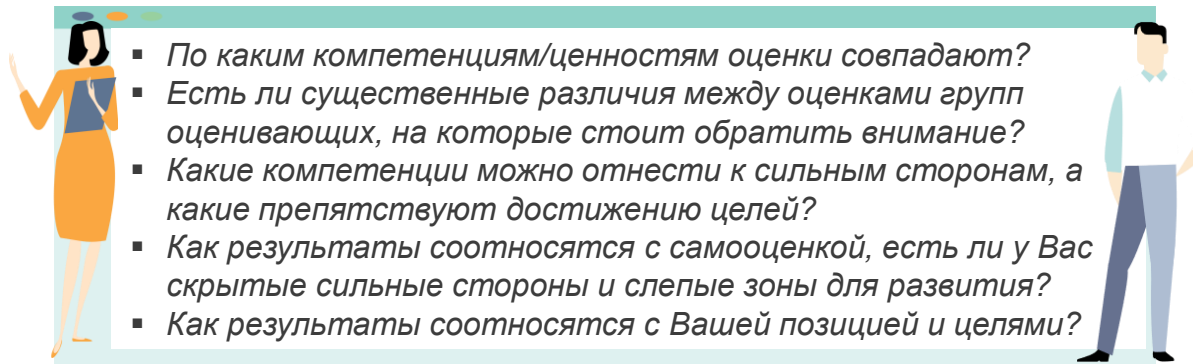
Интерактивный формат: для Вашего удобства на графике Вы можете скрыть оценки групп оценивающих (самооценка, коллеги и т.д.), если линии перекрывают друг друга. Для этого необходимо кликнуть на соответствующую группу («Оценка других» и т.д.). Для того, чтобы линии с оценками снова отображались на графике необходимо кликнуть на группу еще раз.



Как читать график? (часть 2)

4

Проанализируйте оценки от разных групп оценивающих и задайте себе следующие вопросы:



5

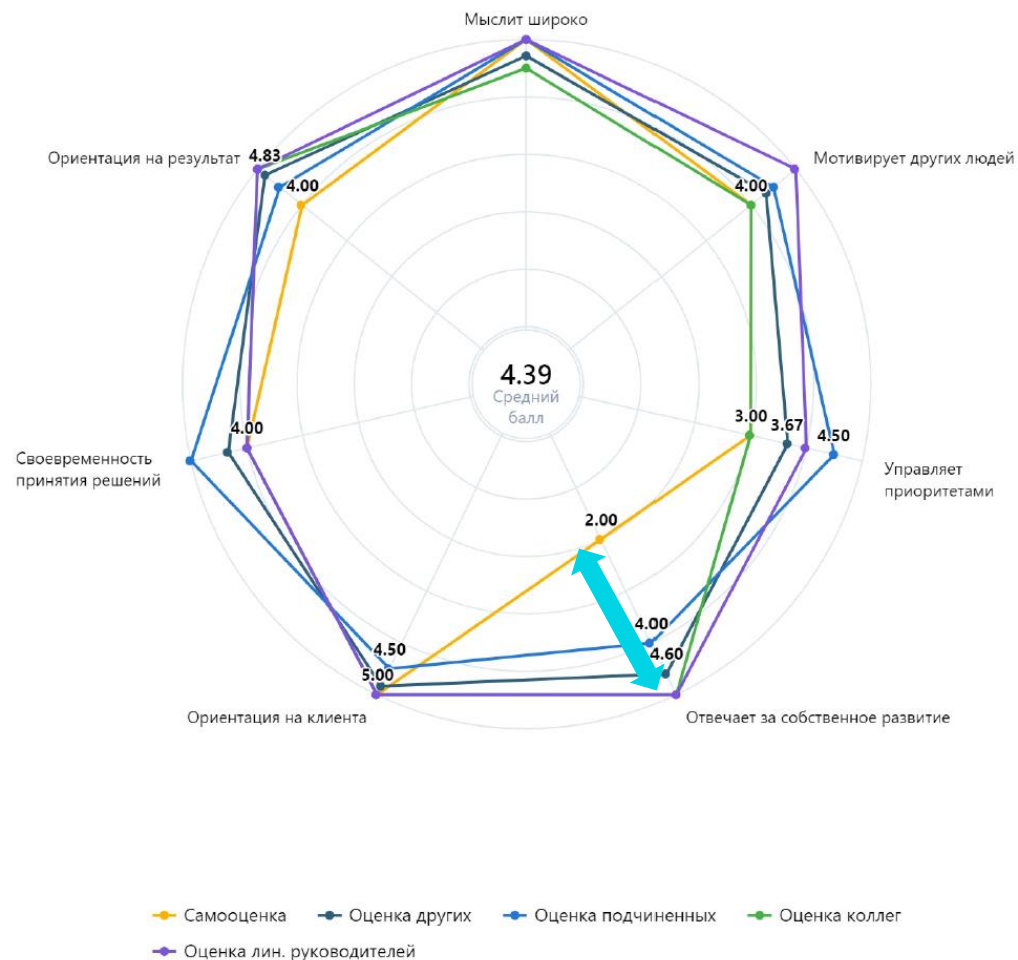
Посмотрите, есть ли **случаи серьезного расхождения средних оценок групп оценивающих** и подумайте, с чем это может быть связано (пример представлен на графике).

6

Обсудите с руководителем результаты оценок.

Сопоставьте результаты с бизнес-целями и обсудите с руководителем, выберете компетенции/ценности, которые влияют на Вашу эффективность, и совместно обозначьте приоритетные для развития и обучения компетенции/ценности.

Подумайте, как результаты оценки и диалога с руководителем можно отразить в индивидуальном плане развития (ИПР) на [Карьерном портале](#).



Почему оценки групп респондентов отличаются?

Отличия в вашем поведении

Подумайте, отличается ли Ваше поведение при работе с представителями разных групп (коллеги, подчиненные, руководители).

Различный опыт взаимодействия с Вами групп респондентов

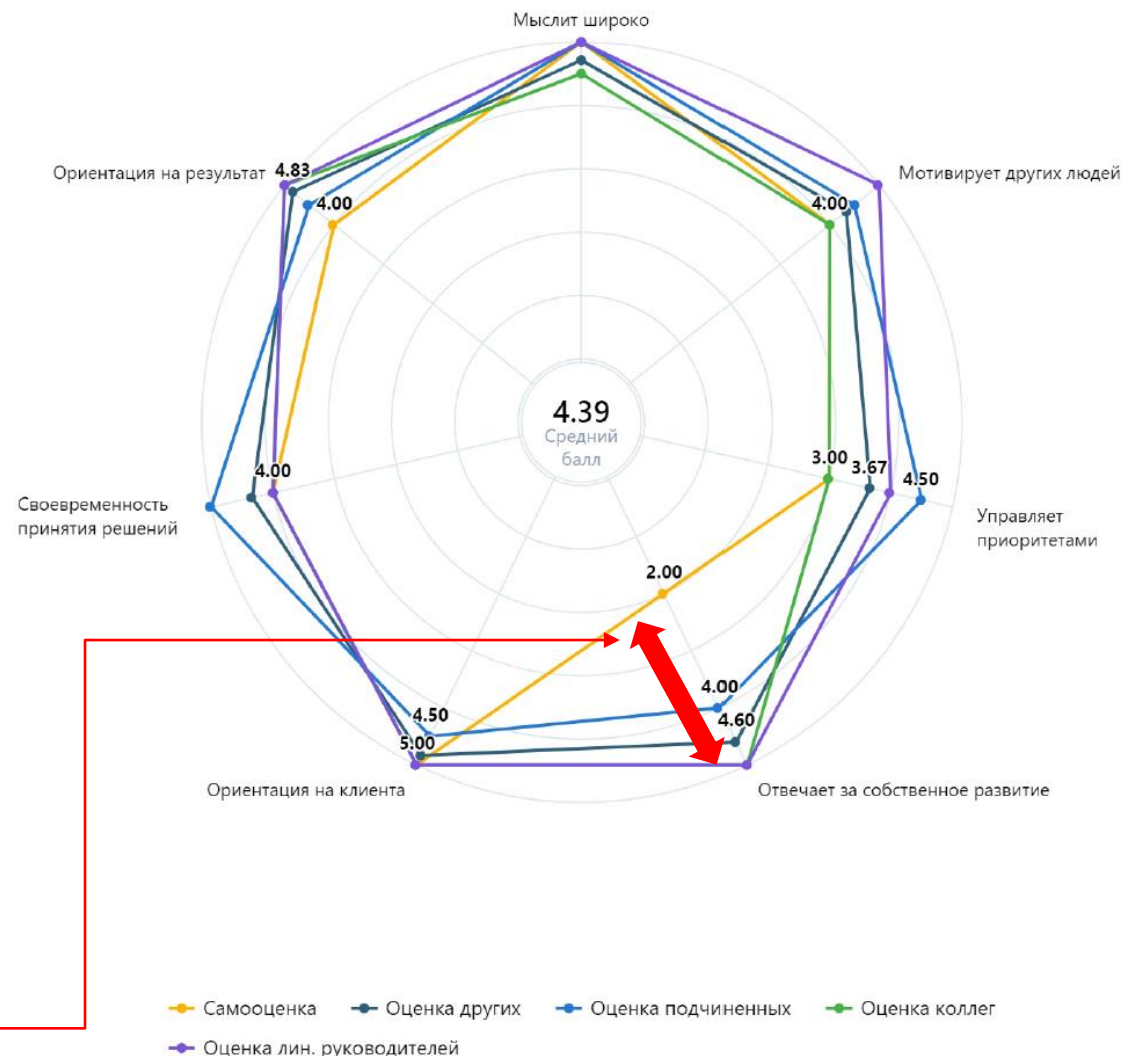
Руководители/ коллеги/ подчиненные взаимодействуют с Вами в разных рабочих ситуациях и имеют разные возможности для наблюдения проявления компетенций/ценностей.

Установки респондентов

По статистике, оценки подчиненных выше остальных оцениваемых, руководители, наоборот, оценивают более критично, и их оценки ниже остальных групп оценивающих.

Пример расхождения на графике:

Самооценка (желтая линия) и оценка руководителя (фиолетовая линия) по компетенции «Отвечает за собственное развитие»



Если у Вас в отчете **нет оценки Вклада**, то
не обращайтесь внимание на следующий
слайд!

Ваша оценка Вклада проходила на КОВ*/УПЦ 4.0 и
представлена в другом отчете из ИС УПЦ.

Изучаем раздел отчета «Вклад»

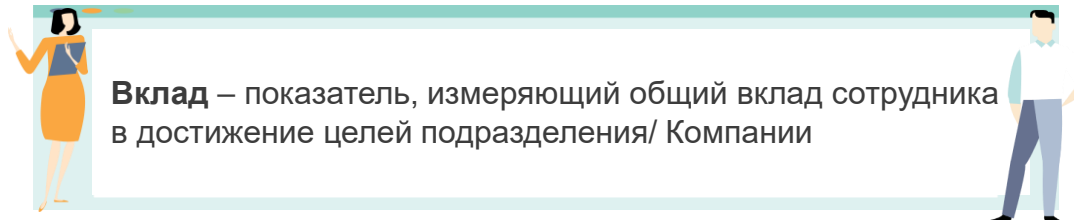
Для сотрудников не участвующих на КОВ*/УПЦ 4.0



Как проходит оценка Вклада в рамках регулярной оценки?



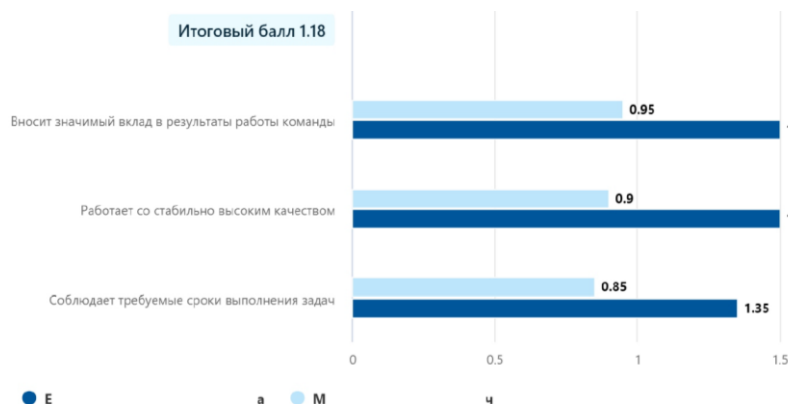
Что оценили



Вклад – показатель, измеряющий общий вклад сотрудника в достижение целей подразделения/ Компании



Как это выглядит в отчете



Что обозначают результаты

0-0.74	НЕ СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ
0.75-0.94	ЧАСТИЧНО СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ, НУЖДАЕТСЯ В УЛУЧШЕНИИ
0.95-1.14	СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ
1.15-1.24	ПРЕВЫШАЕТ ТРЕБОВАНИЯ
1.25-1.50	ПРИМЕР ДЛЯ ПОДРАЖАНИЯ



Кто ценил

Вклад **оценивают только руководители** (линейные и функциональные). В оценке принимают участие все руководители, которые осуществляли руководство за оцениваемый период (прошлый год) не менее 3 месяцев.



Как проходила оценка

Руководителю было предложено оценить 3 критерия Вклада, на основе выставленных оценок был рассчитан итоговый балл.

Критерии Вклада:

1. Вносит вклад в результаты работы команды
2. Работает со стабильно высоким качеством
3. Соблюдает требуемые сроки выполнения задач

Комментарии руководителей по оценке Вклада приведены в этом же разделе (после оценок по 3 критериям Вклада).



Для чего

1

Для расчета годового бонуса

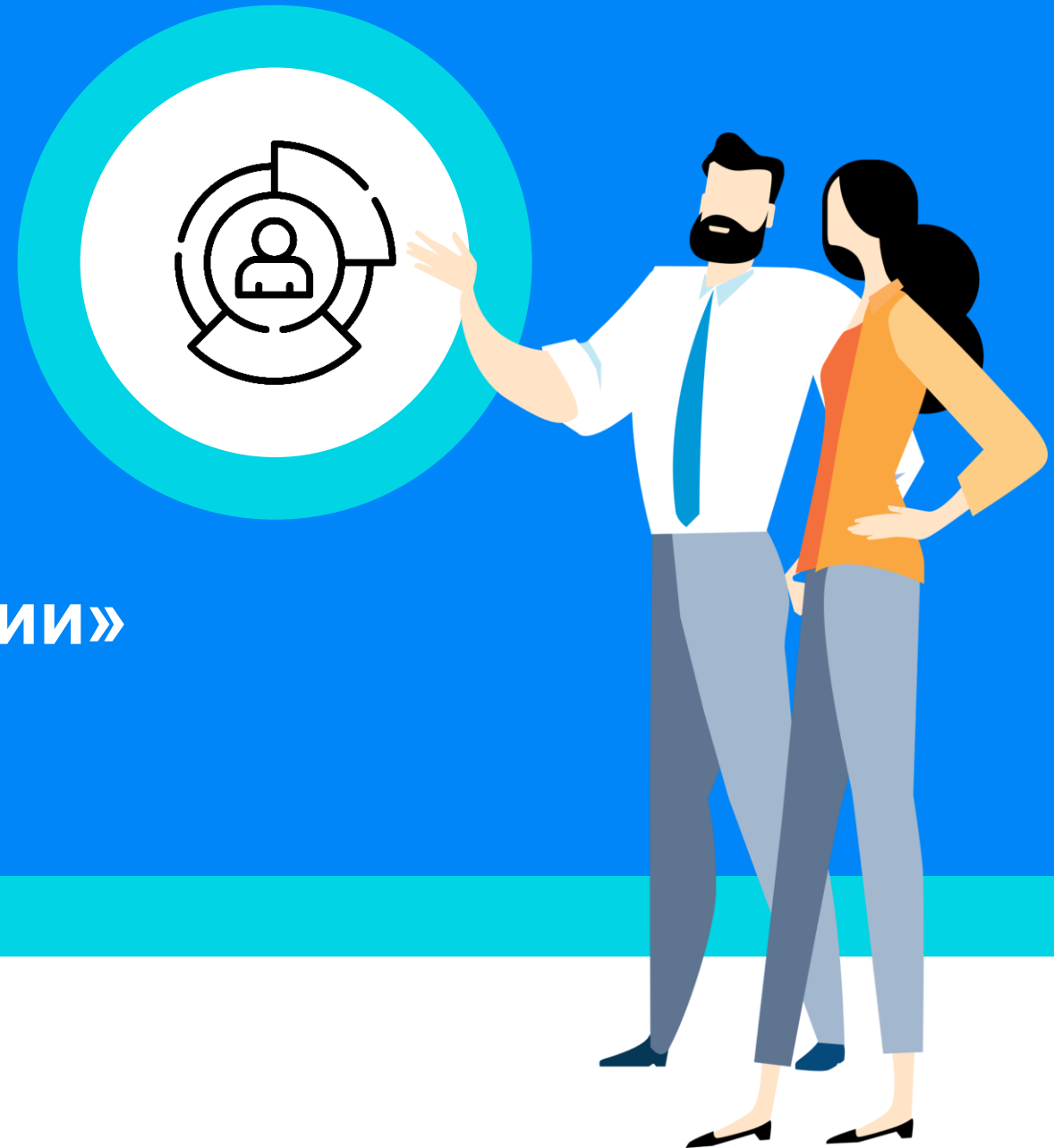
2

Выступает дополнительной информацией для принятия решений о Вашем карьерном перемещении и при рассмотрении кандидатов для зачисления в кадровый резерв

3

Влияет на интегральный рейтинг (Прил. 4)

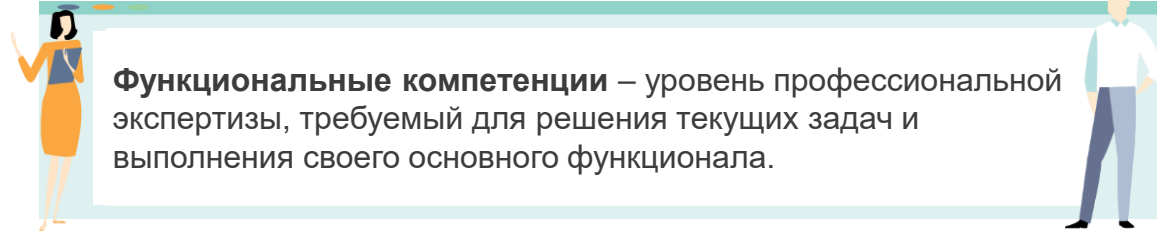
Изучаем раздел отчета «Функциональные компетенции»



Как оцениваются Функциональные компетенции в рамках регулярной оценки?



Что оценили



Как это выглядит в отчете

Функциональные компетенции
Насколько уровень профессиональных знаний и навыков соответствует ожидаемому для решения текущих задач?

1 Ниже ожиданий

2 Соответствует ожиданиям **EA**

3 Выше ожиданий



Что обозначают результаты

Оценка функциональных компетенций в регулярной оценке - это интегральная экспертная оценка от руководителей.

- 1 Ниже ожиданий.** Не справляется с текущими задачами на должном уровне. Требуется значительное профессиональное развитие.
- 2 Соответствует ожиданиям.** Профессиональных знаний и навыков достаточно для решения текущих задач.
- 3 Выше ожиданий.** Способен выполнять более сложные задачи, чем предполагает должность.



Кто оценил

Функциональные компетенции **оценивают только руководители** (линейные и функциональные).

В оценке принимают участие все руководители, которые осуществляли руководство за оцениваемый период (прошлый год) не менее 3 месяцев.



Как проходила оценка

Руководителям было предложено ответить на один вопрос:

«Насколько уровень профессиональных знаний и навыков соответствует ожидаемому для решения текущих задач?»

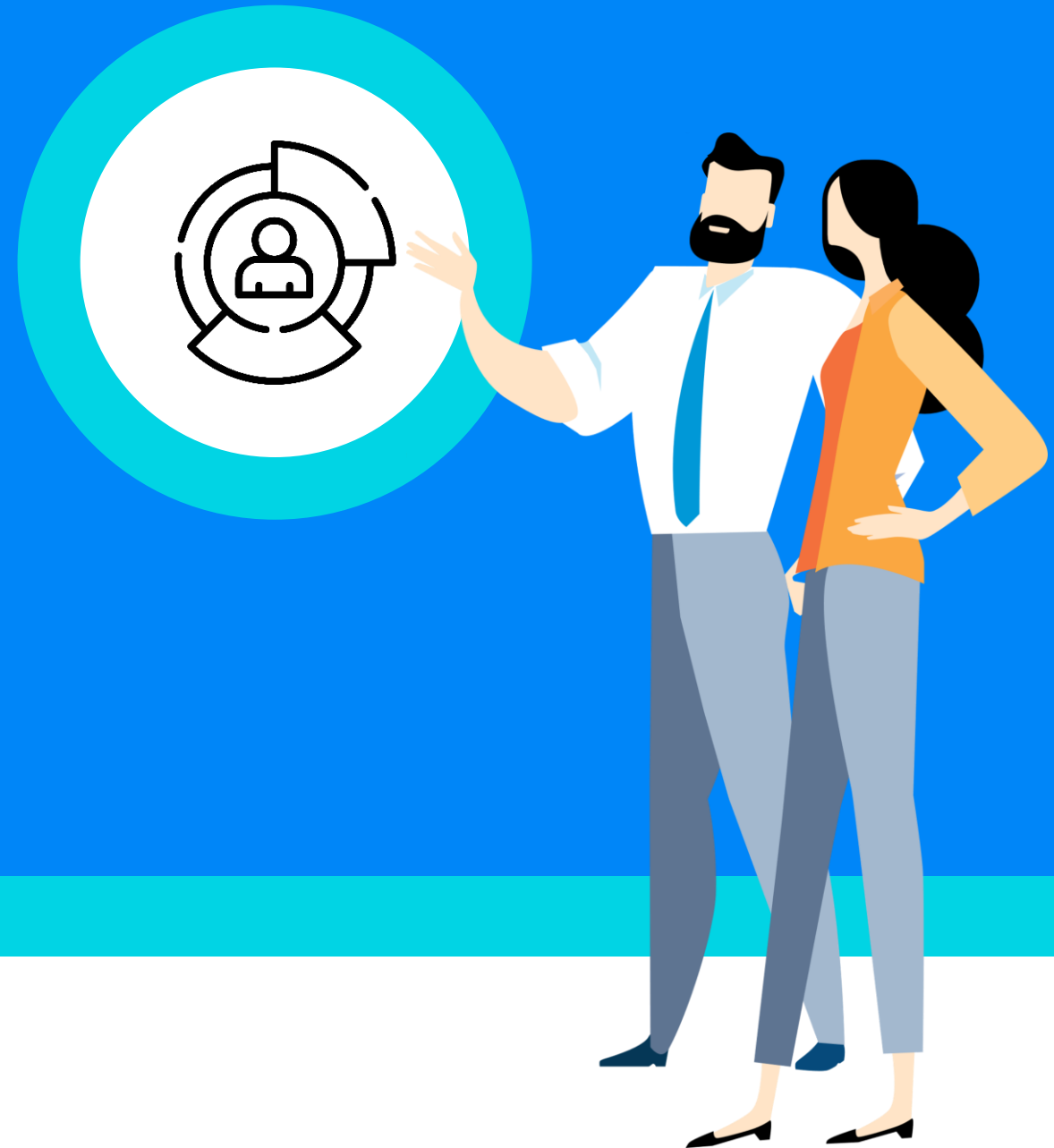
Для каждой оценки от 1 до 3 выводится краткое описание (Прил. 5).



Для чего

- 1 Результаты предоставляют возможность для обсуждения с руководителем развития Ваших функциональных компетенций
- 2 Результаты могут выявить потребность в более детальной оценки функциональных компетенций дополнительными инструментами
- 3 Вы узнаете, как Вас воспринимает руководитель в качестве профессионала
- 4 Влияет на интегральный рейтинг (Прил. 4)

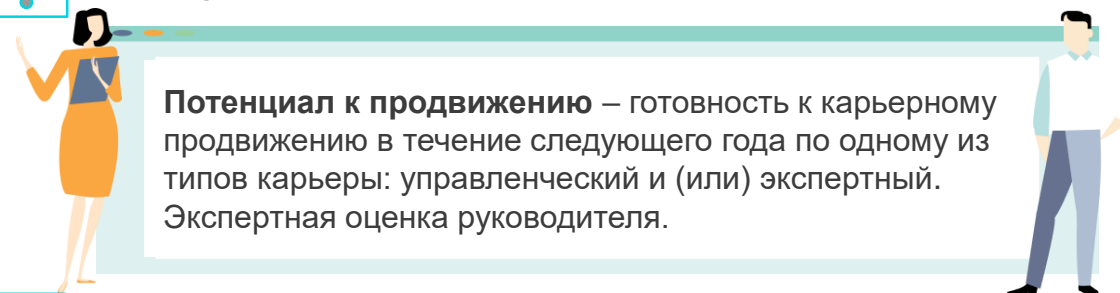
Изучаем раздел отчета
«Потенциал к продвижению»



Как проходит оценка Потенциала к продвижению?



Что оценили



Потенциал к продвижению — готовность к карьерному продвижению в течение следующего года по одному из типов карьеры: управленческий и (или) экспертный. Экспертная оценка руководителя.



Как это выглядит в отчете

Потенциал к продвижению

Оцените готовность к карьерному продвижению по управленческой ветке в течение следующего года?

1 Не готов

2 Частично готов **AB**

3 Готов

Оцените готовность к карьерному продвижению по экспертной ветке в течение следующего года?

1 Не готов

2 Частично готов **AB**

3 Готов



Что обозначают результаты

- 1 Не готов.** В перспективе ближайшего года не готов занять следующую управленческую позицию/стать экспертом уровня выше. Требуется значительное развитие на текущем уровне
- 2 Частично готов.** В перспективе ближайшего года потенциально может занять следующую управленческую позицию/продвинуться в качестве эксперта. Есть зоны для развития
- 3 Готов.** В перспективе ближайшего года полностью готов занять следующую управленческую позицию/стать экспертом уровня выше



Кто оценил

Потенциал к продвижению **оценивают только руководители** (линейные и функциональные).

В оценке принимают участие все руководители, которые осуществляли руководство за оцениваемый период (прошлый год) не менее 3 месяцев.



Как проходила оценка

Руководителям было предложено ответить на два вопроса относительно готовности:

1. *Оцените готовность к карьерному продвижению по управленческой ветке в течение следующего года?*
2. *Оцените готовность к карьерному продвижению по экспертной ветке в течение следующего года?*

Для каждой оценки от 1 до 3 выводится краткое описание (Прил. 5).



Для чего

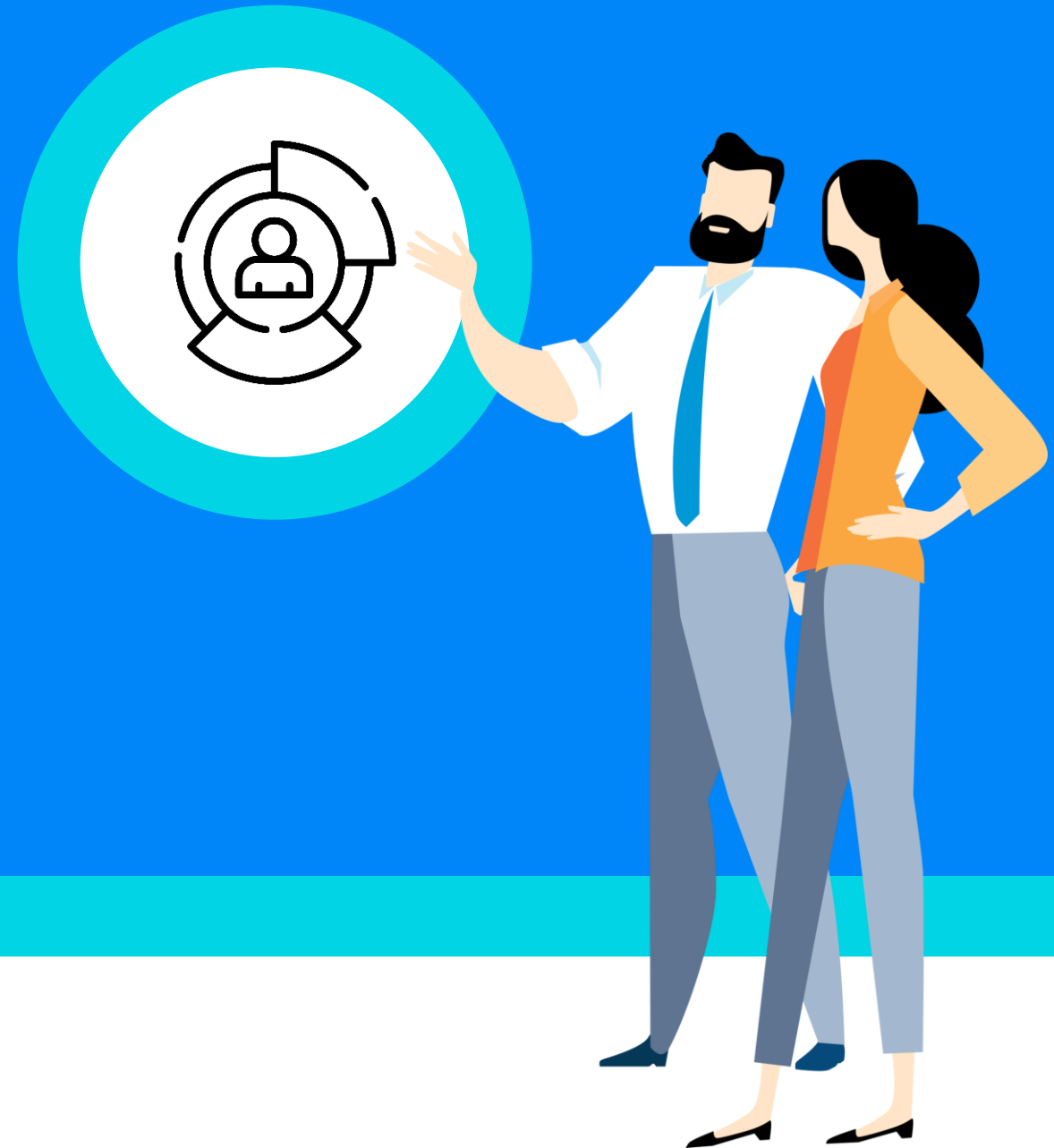
1

Выступает дополнительной информацией для принятия решений о Вашем карьерном перемещении и при рассмотрении для зачисления в кадровый резерв

2

Влияет на интегральный рейтинг (Прил. 4)

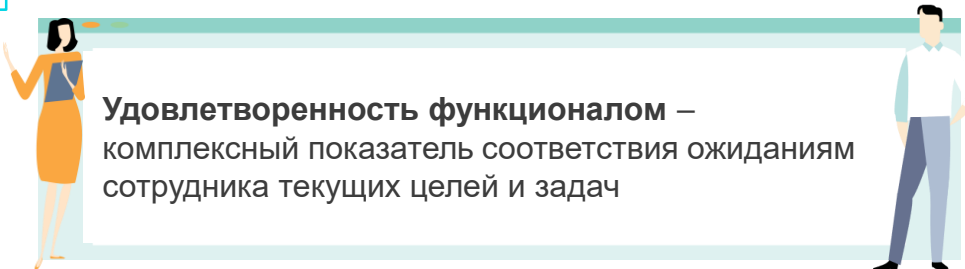
Изучаем раздел отчета
«Удовлетворенность
функционалом и карьерой»



Как оценивается Удовлетворенность функционалом и карьерой?



Что оценили



Как это выглядит в отчете

Удовлетворенность функционалом и карьерой

Насколько соответствуют Вашим ожиданиям текущий функционал и поставленные перед Вами цели и задачи?

1 Ниже ожиданий

2 Соответствует ожиданиям

3 Выше ожиданий FM



Что обозначают результаты

Оценка удовлетворенности в регулярной оценке - это самооценка сотрудника относительно своего функционала.

- 1 Ниже ожиданий.** Я не удовлетворен своей работой. Мне не нравится содержание моего функционала. Поставленные цели и задачи не соответствуют моим ожиданиям.
- 2 Соответствует ожиданиям.** Меня устраивает содержание моей работы. Поставленные цели и задачи соответствуют моим ожиданиям.
- 3 Выше ожиданий.** Я чувствую, что я на своем месте. Мне нравится содержание моей работы. Поставленные цели и задачи меня мотивируют.



Кто оценил

Удовлетворенность функционалом оценивает только **сам оцениваемый**



Как проходила оценка

Все сотрудники, которые участвовали в регулярной оценке, могли пройти самооценку, где было предложено ответить на один вопрос:

«Насколько соответствуют Вашим ожиданиям текущий функционал и поставленные перед Вами цели и задачи?»

Для каждой оценки от 1 до 3 выводится краткое описание (Прил. 5).



Для чего

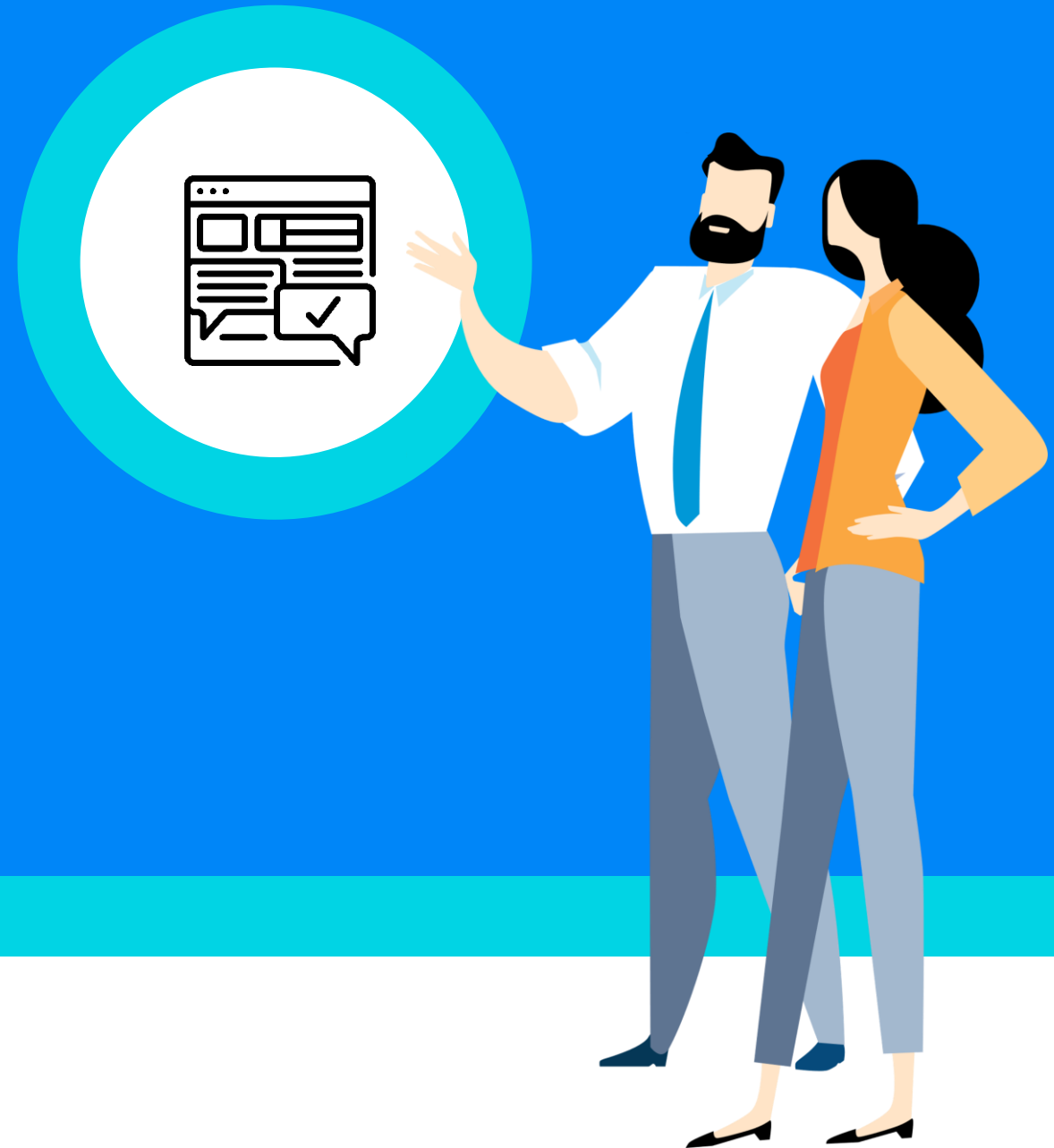
1

Для предоставления руководителям информации по индивидуальной удовлетворенности членов команды в дополнение к общим результатам исследования социально-психологического климата (СПК)

2

Подсветить руководителю необходимость в рассмотрении новых возможностей (другие задачи/проекты и т.д.) для сотрудников, которые не удовлетворены текущим функционалом.

Изучаем раздел отчета «Комментарии»



Здесь Вы узнаете необходимую информацию о Комментариях

После оценок в отчете представлен раздел с комментариями.



Для чего



Открытые комментарии помогут Вам лучше понять полученные числовые результаты и предоставят дополнительную обратную связь от вашего окружения. Постарайтесь сделать правильные выводы и выявляйте тенденции.



Как это выглядит в отчете

В этом разделе представлены комментарии, которые оставили Ваши руководители, подчиненные, коллеги. Рекомендуем ознакомиться с ними, они помогут интерпретировать числовые результаты.

Обратная связь:

— Все супер!

— Пора перестать бояться делиться задачами с коллегами - делегирование это важный навык, который помогает команде расширять компетенции внутри и обеспечивать большее выполнение задач.



Кто оценил

В отчете приведены комментарии в свободной форме от **всех групп оценивающих**, которые принимали участие в Вашей оценке. Все комментарии анонимны.



Как проходила оценка

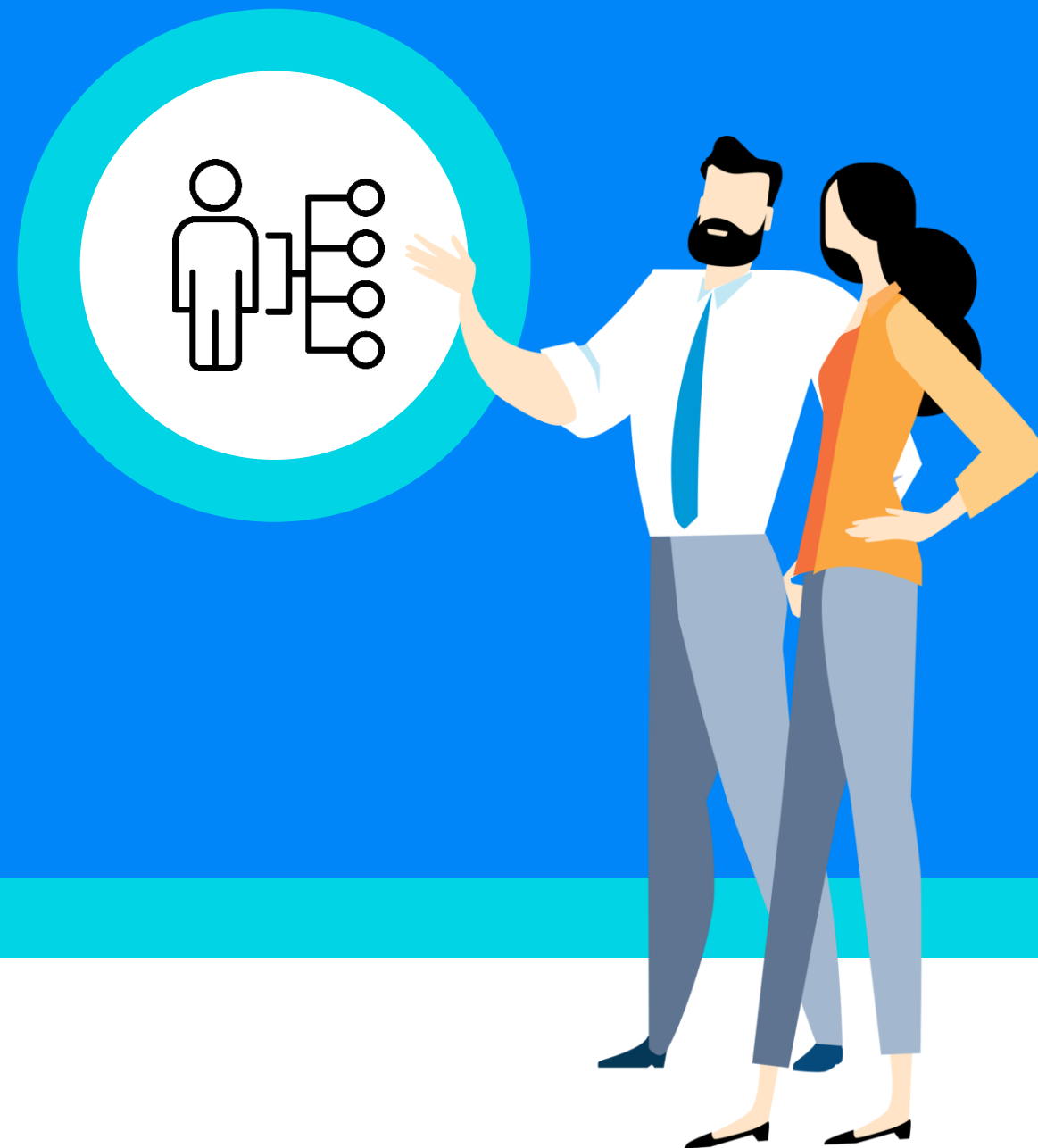
Оценивающим предоставлена возможность оставить комментарий к каждой компетенции/ценности, и в конце выводиться одно поле для комментариев по сотруднику. Обратная связь предоставлялась в свободной форме.

В поле комментарии приведены примеры, чтобы было легче ориентироваться в формулировании своей обратной связи.

Пример: На наших еженедельных совещаниях ты крайне редко высказываешь свое мнение по вопросам, где оно важно. При этом в личных обсуждениях у тебя всегда есть мнение и идеи, которые бы помогли нашей команде в этих вопросах. Мне кажется, было бы здорово тебе начать включаться в диалоги на совещаниях и

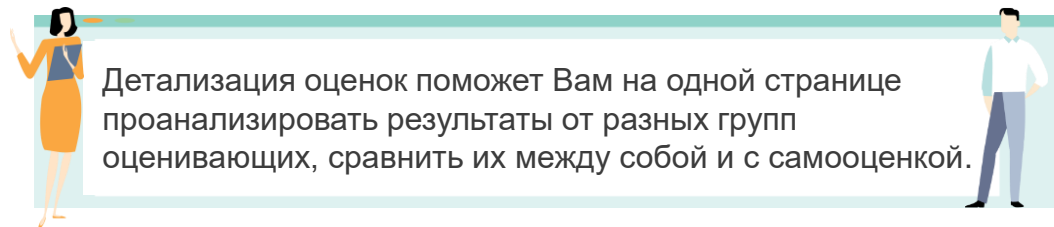
Комментарии на Карьерном портале необязательны.

Изучаем раздел отчета «Детализация оценок»



Как читать раздел Детализация оценок?

? Для чего



Детализация оценок поможет Вам на одной странице проанализировать результаты от разных групп оценивающих, сравнить их между собой и с самооценкой.

? Как это выглядит в отчете

Лидерские компетенции	Самооценка	Другие		Подч.	Колл.	ЛР	ФР
Мыслит широко	5.00	4.71 ₇	=	5.00 ₂	4.50 ₄	5.00 ₁	—
Мотивирует других людей	4.00	4.33 ₆	=	4.50 ₂	4.00 ₃	5.00 ₁	—
Управляет приоритетами	3.00	3.67 ₆	=	4.50 ₂	3.00 ₃	4.00 ₁	—
Отвечает за собственное развитие	2.00	4.60 ₅	=	4.00 ₂	5.00 ₂	5.00 ₁	—
Ориентация на клиента	5.00	4.83 ₆	=	4.50 ₂	5.00 ₃	5.00 ₁	—
Своевременность принятия решений	4.00	4.33 ₆	=	5.00 ₂	4.00 ₃	4.00 ₁	—
Ориентация на результат	4.00	4.83 ₆	=	4.50 ₂	5.00 ₃	5.00 ₁	—

Корпоративные ценности	Самооценка	Другие		Подч.	Колл.	ЛР	ФР
Целеустремленность	3.00	4.00 ₅	=	4.00 ₂	3.50 ₂	5.00 ₁	—
Инновационность	3.00	4.40 ₅	=	4.00 ₂	4.50 ₂	5.00 ₁	—
Сотрудничество	5.00	4.60 ₅	=	4.50 ₂	5.00 ₂	4.00 ₁	—
Безопасность	4.00	4.00 ₅	=	3.00 ₂	4.50 ₂	5.00 ₁	—
Эффективность	4.00	4.60 ₅	=	4.50 ₂	4.50 ₂	5.00 ₁	—
Ответственность	3.00	4.40 ₅	=	3.50 ₂	5.00 ₂	5.00 ₁	—

? Принципы детализации оценок

1

Оценки выведены **отдельно по каждой компетенции/ценности от каждой группы оценивающих**. Группы оценивающих указаны в верхней строке.

На основе этих оценок построен график («Роза»/ «Паутинка») по компетенциям/ценностям.

2

Оценки представлены **в усредненном виде** для сохранения анонимности

3

Оценки от руководителей открыты и представлены отдельно: от линейного и от функционального.

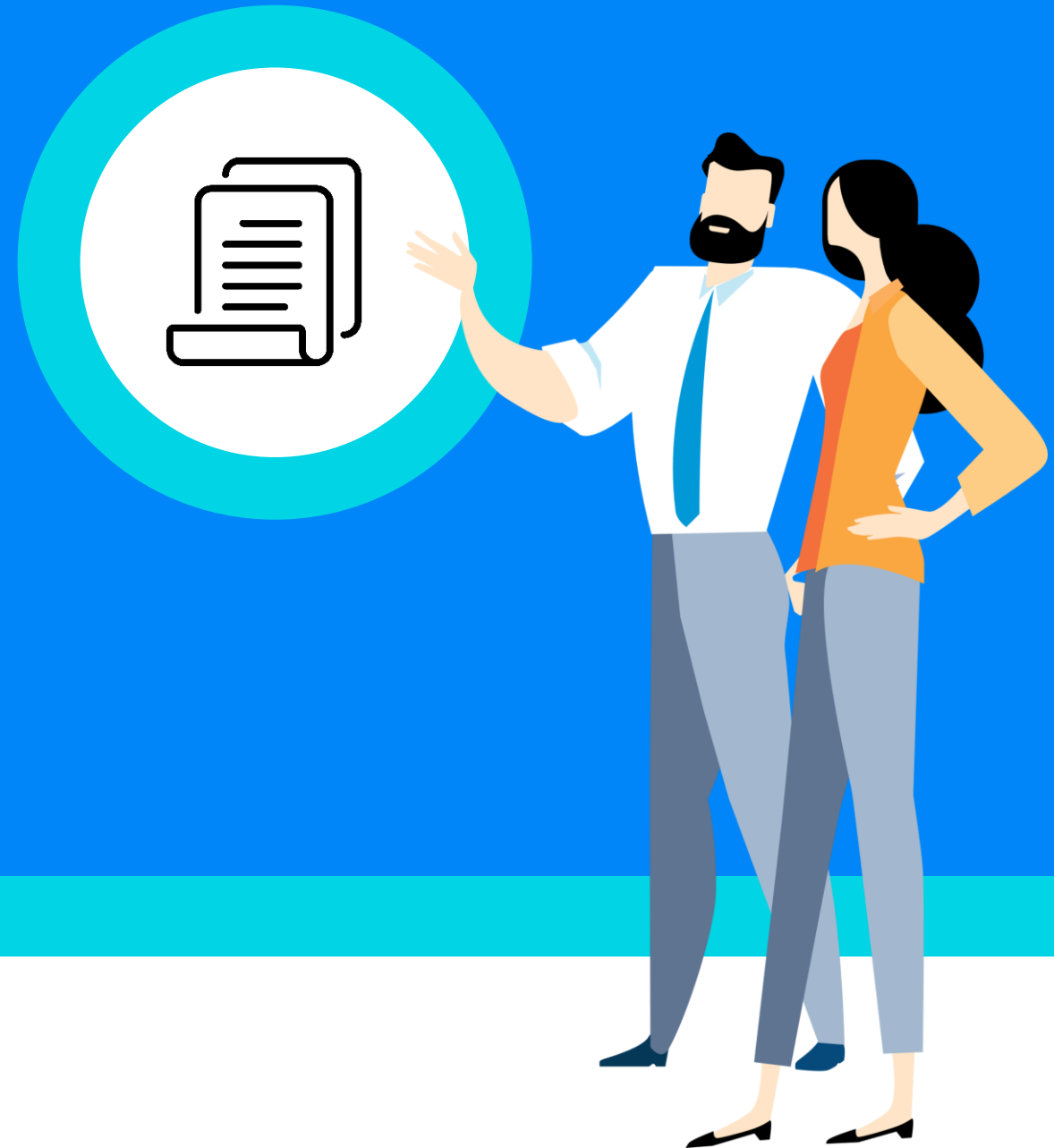
4

Оценка других - это средняя оценка от всех групп оценивающих без самооценки.
Это поможет сравнить самооценку с тем, как Вас воспринимает деловое окружение.

5

Рядом с каждой оценкой (снизу справа от числа) маленьким шрифтом указано **количество оценивших** данную компетенцию/ценность, которые выставили оценку отличную от «нет данных».

ПРИЛОЖЕНИЯ



Приложение 1. Лидерские компетенции - уровень управления

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

ЯДРО:

Мыслит широко

Мотивирует других людей

Управляет приоритетами

Отвечает за собственное развитие



Системный подход	Качество принятия решений	Создание эффективной команды
Руководящие навыки	Качество принятия решений	Ориентация на результат
Ориентация на клиента	Решение проблем	Ориентация на результат
Ориентация на клиента	Своевременность принятия решений	Ориентация на результат
Оцениваются только ядровые компетенции		

УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНИЯ*

ОЦЕНИВАЮЩИЕ



Топ-менеджмент

360 градусов:
руководитель, коллеги, подчиненные, самооценка



Старший менеджмент

360 градусов:
руководитель, коллеги, подчиненные, самооценка



Средний менеджмент

360 градусов:
руководитель, коллеги, подчиненные, самооценка



Линейный менеджмент

360 градусов:
руководитель, коллеги, подчиненные, самооценка



Линейные сотрудники

270 градусов:
руководитель, коллеги, самооценка

*Уровни управления определяется на основании грейда

Приложение 2. Описание лидерских компетенций. Ядро (1/5)

Лидерские компетенции	«Ниже ожиданий» Оценка 1	«Необходимо развивать» Оценка 2	«Соответствует ожиданиям» Оценка 3	«Высокий уровень» Оценка 4	«Превосходный уровень» Оценка 5
Мыслит широко	Имеет узкий кругозор, односторонний взгляд на мир; избегает инноваций; демонстрирует отсутствие креативных способностей	Ориентирован на использование привычных методов; иногда проявляет недостаточно гибкости	Достаточный кругозор; свободно использует в работе внедряемые в компании инновации; обсуждает различные аспекты проблем; прогнозирует последствия принятых решений	Обладает обширными знаниями и кругозором; легко предлагает сценарии будущего; замечает и предлагает новые методы и решения; активно участвует в их внедрении	Является носителем широкой экспертизы в своей области и смежных с ней; способен мыслить глобальными категориями; планировать на несколько шагов вперед; вовлекает коллег в обсуждение
Мотивирует других людей	Плохо понимает стимулы мотивации; меньше коллег беспокоится о стимулировании окружающих; плохо разбирается в людях; отбивает у окружающих охоту работать	Иногда игнорирует мотивы других; мотивирует лишь часть окружающих; использует узкий набор стимулов	В состоянии заинтересовать целями и задачами людей, с которыми работает и взаимодействует; доверяет другим ответственные задачи; предоставляет самостоятельность	Отлично справляется с задачей мотивирования; активно учитывает особенности людей, с которыми работает; может служить образцом для окружающих	Умеет задеть нужную струнку каждого человека и помочь ему полностью выложиться; способен вдохновить и полностью раскрыть потенциал любого сотрудника
Управляет приоритетами	Слабо представляет, что необходимо для решения задач организации; плохо разграничивает важные и второстепенные задачи; задерживает коллег	Определяет приоритеты, опираясь на мнение окружающих; может недооценивать важность внешних событий; не всегда умело распоряжается временем	В целом способен грамотно расставлять приоритеты, учитывая задачи и уровень загрузки коллег; способен разделять важные и второстепенные задачи	Концентрируется на главном и умело распоряжается своим временем, временем коллег и ресурсами компании; чувствует что поможет, а что помешает делу	Является примером для остальных; помогает коллегам определять приоритеты; обучает методам и навыкам управления временем
Отвечает за собственное развитие	Не развивает и не совершенствует свои навыки; не анализирует ошибки; игнорирует критику	Уделяет развитию недостаточно времени; может повторять ошибки, игнорировать критические замечания	Развивает и совершенствует свои навыки; конструктивно реагирует на критику; анализирует и учитывает ошибки	Достиг существенного прогресса за прошедший год; конструктивно реагирует и запрашивает критику	Является образцом для подражания в процессе совершенствования и саморазвития; помогает коллегам, увлекает их своим примером

Приложение 2. Описание лидерских компетенций. Топ-менеджмент (2/5)

Лидерские компетенции	«Ниже ожиданий» Оценка 1	«Необходимо развивать» Оценка 2	«Соответствует ожиданиям» Оценка 3	«Высокий уровень» Оценка 4	«Превосходный уровень» Оценка 5
Системный подход	Хаотично участвует в управлении; полагается на личное вмешательство; избегает делегирования необходимых полномочий; излишне контролирует подчиненных	Излишне или недостаточно вмешивается в управление; иногда дает противоречивые или нечеткие инструкции	Делегирует принятие решений, организует процессы без личного присутствия; дает четкие инструкции	Налаживает свою работу так, чтобы она не требовала вмешательства; гибко перестраивает систему при изменении условий; учитывает интересы смежных подразделений	Служит образцом в области системного подхода, охотно делится своими знаниями, обучает методам и навыкам системного подхода других людей
Качество принятия решений	Уделяет недостаточно внимания условиям исходной задачи; приступает к решению без должного анализа; делает поспешные выводы; не имеет репутации того, к кому можно обратиться за решением	Периодически принимает неоптимальные решения; не всегда согласовывает их с коллегами	Предлагает хорошие решения, основанные на сочетании анализа, здравого смысла, опыта и проницательности	Опираясь на опыт, знания и анализ ситуации, всегда предлагает эффективные решения, ведущие к качественному результату; качество предлагаемых решений выше, чем у других сотрудников	Является образцом для окружающих в вопросе качества предлагаемых решений, охотно делится своими навыками и методами, выступает как эксперт и наставник
Создание эффективной команды	Уделяет мало внимания подбору команды, постановке общих целей, организации совместной работы и обсуждений	Допускает отдельные ошибки в процессе управления коллективом и сплочения команды	Руководит коллективом, добиваясь сплоченности; ставит общие цели, развивающие команду; разделяет со всей командой успехи и поражения	Лучше других демонстрирует эффективность в процессах подбора людей, сплочения и развития команды, поддержания морального духа и чувства принадлежности к коллективу	Является примером для других руководителей в деле создания эффективной команды, охотно делится своими методами, навыками и умениями, обучает других

Приложение 2. Описание лидерских компетенций. Старший менеджмент (3/5)

Лидерские компетенции	«Ниже ожиданий» Оценка 1	«Необходимо развивать» Оценка 2	«Соответствует ожиданиям» Оценка 3	«Высокий уровень» Оценка 4	«Превосходный уровень» Оценка 5
Руководящие навыки	Предпочитает роль ведомого; избегает конфликтов, ответственности; проявляет зависимость от мнения окружающих; теряет самообладание в кризисных ситуациях	Иногда перекладывает ответственность на коллег или подчиненных; может неконструктивно реагировать на критику или на сложную ситуацию	Ведет других за собой; готов принимать сложные решения; поощряет прямое и открытое обсуждение задач, действует решительно; проявляет самостоятельность; сохраняет самообладание при внешнем давлении;	Лучше других применяет руководящие навыки, в том числе в сложных ситуациях; проявляет стрессоустойчивость; приветствует обратную связь; решительно берется за трудные задачи	Помимо эффективного руководства, делится своим опытом и знаниями с окружающими, обучает и направляет их, выступает как организатор и наставник
Качество принятия решений	Уделяет недостаточно внимания условиям исходной задачи; приступает к решению без должного анализа; делает поспешные выводы; не имеет репутации того, к кому можно обратиться за решением	Периодически принимает неоптимальные решения; не всегда согласовывает их с коллегами	Предлагает хорошие решения, основанные на сочетании анализа, здравого смысла, опыта и проницательности	Опираясь на опыт, знания и анализ ситуации, всегда предлагает эффективные решения, ведущие к качественному результату; качество предлагаемых решений выше, чем у других сотрудников	Является образцом для окружающих в вопросе качества предлагаемых решений, охотно делится своими навыками и методами, выступает как эксперт и наставник
Ориентация на результат	Срывает сроки, допускает результаты ниже приемлемого качества; теряется при столкновении с препятствиями	В трудных ситуациях допускает снижение качества работы; может не выдерживать сроки	Стабильно достигает в срок результат приемлемого качества; проявляет настойчивость при столкновении с трудностями	Показывает более высокое качество работы в более короткие сроки по сравнению с окружающими; увлекает за собой других для получения результатов	Демонстрирует бескомпромиссно высокое качество результатов, постоянно добивается большего, охотно делится опытом

Приложение 2. Описание лидерских компетенций. Средний менеджмент (4/5)

Лидерские компетенции	«Ниже ожиданий» Оценка 1	«Необходимо развивать» Оценка 2	«Соответствует ожиданиям» Оценка 3	«Высокий уровень» Оценка 4	«Превосходный уровень» Оценка 5
Ориентация на клиента	Игнорирует потребности клиентов; склонен концентрироваться на собственной "текучке"; негативно реагирует на критику и жалобы со стороны клиентов	Может игнорировать пожелания и запросы клиентов; среди клиентов есть недовольные взаимодействием	Ориентируется на требования клиентов; использует полученную от них информацию для улучшения качества продукции и услуг; пользуется доверием и уважением клиентов	Служит примером в области взаимоотношений с клиентами, внимательно выслушивает клиентов и помогает им даже в нестандартных ситуациях	Демонстрирует образцовый профессионализм в области взаимоотношений с клиентами, при этом делится своими навыками и методами с окружающими, обучает и наставляет их
Решение проблем	Мыслит хаотично, проявляет нетерпение при решении проблем; делает поспешные выводы; склонен недооценивать сложность вопросов	Иногда упускает скрытые нюансы проблемы, проявляет недостаточно настойчивости; может удовлетвориться половинчатым решением, получив «сырой» ответ	Опирается на логический подход и объективный анализ; для поиска решения собирает информацию из разных источников; ищет скрытые проблемы	Лучше других справляется с решением проблем; аккуратен и настойчив в поиске оптимального решения; является примером для окружающих	Наряду с отличными навыками решения проблем активно делится своими методами с коллегами и подчиненными, обучает и наставляет их
Ориентация на результат	Срывает сроки, допускает результаты ниже приемлемого качества; теряется при столкновении с препятствиями	В трудных ситуациях допускает снижение качества работы; может не выдерживать сроки	Стабильно достигает в срок результат приемлемого качества; проявляет настойчивость при столкновении с трудностями	Показывает более высокое качество работы в более короткие сроки по сравнению с окружающими; увлекает за собой других для получения результатов	Демонстрирует бескомпромиссно высокое качество результатов, постоянно добивается большего, охотно делится опытом

Приложение 2. Описание лидерских компетенций. Линейный менеджмент (5/5)

Лидерские компетенции	«Ниже ожиданий» Оценка 1	«Необходимо развивать» Оценка 2	«Соответствует ожиданиям» Оценка 3	«Высокий уровень» Оценка 4	«Превосходный уровень» Оценка 5
Ориентация на клиента	Игнорирует потребности клиентов; склонен концентрироваться на собственной "текучке"; негативно реагирует на критику и жалобы со стороны клиентов	Может игнорировать пожелания и запросы клиентов; среди клиентов есть недовольные взаимодействием	Ориентируется на требования клиентов; использует полученную от них информацию для улучшения качества продукции и услуг; пользуется доверием и уважением клиентов	Служит примером в области взаимоотношений с клиентами, внимательно выслушивает клиентов и помогает им даже в нестандартных ситуациях	Демонстрирует образцовый профессионализм в области взаимоотношений с клиентами, при этом делится своими навыками и методами с окружающими, обучает и наставляет их
Своевременность принятия решений	Медленно принимает решения, поздно объявляет о них; излишне осторожен и консервативен; недооценивает срочность задач; склонен к излишнему перфекционизму	Может запаздывать с принятием решений; принимать не самые эффективные решения	Своевременно принимает решения, в том числе в условиях недостатка информации, в сжатые сроки и в напряженной ситуации	Быстрее других принимает эффективные решения в нужный момент; проявляет стрессоустойчивость; оперативно и гибко реагирует на изменяющиеся условия	Не только принимает решения в срок, но и служит образцом; активно делится с окружающими своими методами и навыками, обучает коллег
Ориентация на результат	Срывает сроки, допускает результаты ниже приемлемого качества; теряется при столкновении с препятствиями	В трудных ситуациях допускает снижение качества работы; может не выдерживать сроки	Стабильно достигает в срок результат приемлемого качества; проявляет настойчивость при столкновении с трудностями	Показывает более высокое качество работы в более короткие сроки по сравнению с окружающими; увлекает за собой других для получения результатов	Демонстрирует бескомпромиссно высокое качество результатов, постоянно добивается большего, охотно делится опытом

Приложение 3. Описание корпоративных ценностей

Корпоративные ценности	«Ниже ожиданий» Оценка 1	«Необходимо развивать» Оценка 2	«Соответствует ожиданиям» Оценка 3	«Высокий уровень» Оценка 4	«Превосходный уровень» Оценка 5
Целеустремленность	Избегает ставить перед собой сложные задачи. Проявляет пассивность в процессе работы, перекладывает работу на других. Ставит под сомнение поставленные цели вместо того, чтобы искать возможности для их достижения.	Стремится выбирать легко выполнимые задачи. Больше фокусируется на процессе, а не результате. Предпочитает проверенные способы достижения результатов.	Ставит перед собой напряженные цели. Обеспечивает последовательность и проявляет настойчивость в достижении общего результата. Проактивен в достижении цели.	Всегда ставит напряженные задачи для себя и своей команды/коллег. Всегда ориентируется на общие цели компании. В случае необходимости ищет дополнительные ресурсы и подходы к достижению целей.	Решает сложные задачи. Воспринимает ошибки, как способ получения нового опыта, без которого невозможно найти правильное решение. Активно ищет и находит новые способы достижения общих целей, и мотивирует к этому свою команду.
Инновационность	Негативно относится к инновациям, отрицает необходимость изменений. Неконструктивно критикует новые идеи. Ставит «самоцелью» инновации, находится в эйфории от них, не замечая других вариантов.	Предпочитает использовать одинаковые алгоритмы действия вне зависимости от условий, не развивается. Иногда не принимает внедрение новых технологий и практик. Отрицает негативный опыт, как возможность для улучшений.	Уделяет достаточное внимание саморазвитию и вовлекает в процесс изменений команду/коллег. Проявляет готовность внедрять инновационные решения и передовые технологии. Демонстрирует гибкость, перестраивает свое поведение в условиях изменений.	Уверенно чувствует себя в условиях изменений, своевременно реагирует на них. Стремится к улучшению рабочих процессов, способствует внедрению новых технологий. Относится к ошибкам, как к возможности сделать лучше.	Создает атмосферу творческого поиска нестандартных решений по созданию уникальных продуктов. Дает право на ошибку себе, коллегам и сотрудникам, извлекает уроки на будущее. Оперативно реагирует на изменения, открыт обратной связи от сотрудников и клиентов, и принимает ее.
Сотрудничество	Скрывает информацию и опыт, которые могут быть существенны для командного результата. Когда его просят о помощи, выставляет условия или находит отговорки. Резко общается с коллегами.	Часто настаивает на своей позиции, не слушая и не учитывая мнениям коллег. Не всегда открыто делится информацией и опытом. Неохотно оказывает помощь и поддержку другим и редко просит других о помощи.	Ценит различия, уважает других, с вниманием относится к их интересам и мнению. Делится информацией, ресурсами и опытом для достижения общей цели. Доверяет коллегам, оказывает им помощь и поддержку, умеет работать в команде.	Свободно делится информацией, ресурсами и опытом для достижения общей цели. Активно интересуется мнением коллег, действует с опорой на него. Проявляет уважение к другим точкам зрения, даже если они отличаются от его видения.	Всегда учитывает мнение коллег при принятии важных командных решений, обсуждает и находит лучшие варианты достижения общей цели. Всегда открыт для свободного обмена полезной информацией, ресурсами и опытом, умеет слушать и слышать. Дает развивающую обратную связь.
Безопасность	Безопасность не является основой принимаемых решений и действий. Лично не следует нормам и правилам безопасности и не требует этого от других. Своими действиями/ бездействием создает угрозу для жизни, здоровья, окружающей среды и имущества компании.	Формально реализует мероприятия, не учитывая влияние на безопасность. Не всегда учитывает возможность выполнить работу безопасно. Может перекладывать ответственность за обеспечение безопасности на других.	Соблюдает правила безопасности и мотивирует соблюдение норм и правил безопасности коллегами и подрядчиками. Заботится о жизни, здоровье и благополучии других людей, проявляет интерес к безопасности на рабочих местах. Интересуется эффективностью мероприятий с точки зрения влияния на безопасность.	Активно участвует в поиске решений по повышению уровня безопасности. Проактивно вмешивается в опасные действия как коллег, так и подрядчиков. Принимает активное участие в устранении опасных условий и выполнении мероприятий по повышению уровня безопасности на местах.	Определяет потребности и создает условия для обеспечения безопасности. Демонстрирует постоянную заинтересованность в повышении уровня безопасности (производственной, информационной, финансовой, репутационной). Возглавляет работу по выработке совместных решений в области безопасности, вовлекая персонал.
Эффективность	Расточительно относится к ресурсам и собственности компании. Руководствуется исключительно личными интересами. Не рассматривает и не учитывает возможности для получения наиболее эффективного результата.	Может равнодушно относиться к ресурсам и собственности компании. Может упускать возможности для получения наиболее эффективного результата и совершенствования процессов. Редко предлагает инициативы по улучшению способов достижения результатов.	Стремится мыслить, как ответственный собственник, проявляя бережное отношение к ресурсам и собственности компании. Ищет оптимальные способы получения наибольшего эффекта. Совершенствует способы достижения результата и использует лучшие практики.	Ответственно относится к собственности компании и причает к этому других. Принимает решения с учетом полезности, оптимальности, эффективности конкретных действий. Активно участвует в совершенствовании рабочих процессов.	На собственном примере транслирует важность бережного и рационального использования ресурсов компании и обучает других. Открыто обсуждает замеченные проблемы, последовательно исправляя их в рабочих процессах. Инициатирует и управляет повышением эффективности процессов.
Ответственность	Нарушает взятые на себя обязательства. Не признает ошибки. Перекладывает ответственность за последствия своих действий на других.	Не всегда выполняет взятые на себя обязательства. Не всегда учитывает негативные последствия своих действий и бездействий. Может формально относиться к выполнению своих обязанностей, не заботится о качестве.	Выполняет взятые на себя обязательства и реализует согласованные решения. Демонстрирует дисциплину и надежность. Соблюдает правила и регламенты компании.	Проактивно выполняет свои обязанности, постоянно демонстрируя высокое качество работы. Мотивирует других следовать правилам и регламентам компании. Ответственно относится к последствиям своих действий.	Демонстрирует ответственность не только за результаты своей работы, но и за свое поведение, слова и поступки, которые могут повлиять на репутацию компании. Создает правила и регламенты для достижения общих целей компании. Придерживается высоких стандартов в работе.

Приложение 4. Интегральный рейтинг (ИР) (1/3)

ИР - это комплексный показатель, который рассчитывается у участников оценки на основании критериев регулярной оценки (Лидерские компетенции, Ценности, Функциональные компетенции, Потенциал) и оценки Вклада (УПЦ/КОВ или Регулярной оценки). В ИР учитываются усредненные оценки от руководителей* (линейного и функционального) по последней должности сотрудника в оцениваемом году.

По результатам ИР сотрудник определяется в одну из трех групп:

Группа	На что влияет
1 5-8 баллов Низкоэффективный сотрудник (НЭС)	1. Запуск плана по повышению эффективности на Карьерном портале
2 9-12 баллов Ключевой сотрудник	1. Возможность принять участие в точечном ежегодном пересмотре оклада.
3 13-15 баллов Высокоэффективный сотрудник (ВЭС)	2. Возможность зачисления в кадровый резерв.

Полезные ссылки:

- Свой интегральный рейтинг сотрудник видит в профиле на [Карьерном портале](#).
- Больше полезных материалов о процедуре регулярной оценки можно найти по [ссылке](#).

Интегральный рейтинг - ориентир для выбора дальнейших действий по сотруднику в области управления эффективности, планирования обучения и развития.

*Если оценены не все критерии, то для расчета используется средняя оценка по неоцененному критерию (оценка 2 по 3-балльной шкале или оценка 3 по 5-балльной шкале).




Приложение 4. Порядок расчета ИР (2/3)

Интегральный рейтинг рассчитывается на основании суммы баллов

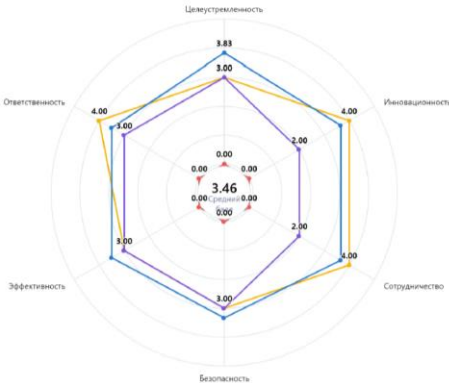
Критерий		Вклад*	Функциональные компетенции	Потенциал к продвижению	Лидерские компетенции	Корпоративные ценности
Процедура оценки	УПЦ и КОВ	Регулярная оценка	Регулярная оценка	Регулярная оценка	Регулярная оценка	Регулярная оценка
Вопрос	Коллективное решение, основанное на критериях: <ul style="list-style-type: none">Оценка линейного и руководителяОценка функционального руководителяОценка целей из карты УПЦТрансформационные инициативы	1. Вносит вклад в результаты работы команды 2. Работает со стабильно высоким качеством 3. Соблюдает требуемые сроки выполнения задач	1. Насколько уровень профессиональных знаний и навыков соответствует ожидаемому для решения текущих задач?	1. Оцените готовность к карьерному продвижению по управленческой ветке в течение следующего года? 2. Оцените готовность к карьерному продвижению по экспертной ветке в течение следующего года?	Предоставьте обратную связь сотруднику по степени выраженности лидерской компетенции: <ul style="list-style-type: none">Мыслит широкоМотивирует других людейУправляет приоритетамиОтвечает за собственное развитие (плюс компетенции в зависимости от уровня управления оцениваемых)	Предоставьте обратную связь по соответствию поведения сотрудника ценности компании: <ul style="list-style-type: none">Целеустремленность;Инновационность;Сотрудничество;Безопасность;Эффективность;Ответственность
Шкала в оценке	От 0 до 50 баллов	0 – 0,74 не соответствует требованиям 0,75 – 0,94 частично соответствует требованиям, нуждается в улучшении 0,95 – 1,14 соответствует требованиям 1,15 – 1,24 превышает требования 1,25 – 1,50 пример для подражания	1 Ниже ожиданий 2 Соответствует ожиданиям 3 Выше ожиданий	1 Не готов 2 Частично готов 3 Готов	1 Ниже ожиданий 2 Необходимо развивать 3 Норма 4 Высокий уровень 5 Превосходный уровень	1 Ниже ожиданий 2 Необходимо развивать 3 Норма 4 Высокий уровень 5 Превосходный уровень
Оценка из указанных ниже диапазонов равна:						
1 баллу	0-9	0 - 0,94	1-1,35	1-1,35	0-1,99	0-1,99
2 баллам	10-29	0,95-1,14	1,36-2,75	1,36-2,75	2-3,49	2-3,49
3 баллам	30-50	1,15- 1,50	2,76-3	2,76-3	3,5-5	3,5-5

*Оценка вклада проходит только в одной процедуре оценки: либо в системе УПЦ 4. 0 и на Комиссии по оценке вклада (КОВ), либо в Регулярной оценке, если сотрудник не участвует в УПЦ и КОВ

Приложение 4. Пример расчета ИР (3/3)

	 Коллеги и подчиненные (усредненные)	 Линейный руководитель	 Функциональный руководитель
Сотрудничество	3,14	3	3
Инновационность	3,56	4	4
Целеустремленность	2,81	3	4
Эффективность	2,90	2	3
Ответственность	3,14	3	2
Безопасность	2,86	3	3
Функциональные компетенции	-	3	2
Другие...			

Усредняются в отчете в две группы: коллеги и подчиненные



Выводятся в отчете по отдельности

ИНТЕГРАЛЬНЫЙ РЕЙТИНГ

Оценки по последнему рабочему месту в оцениваемом году от ЛР и ФР усредняются:

Критерии	Оценки	Балл
Ценности	3,08	2
Функциональные компетенции	2,5	2
Лидерские компетенции	3,56	3
Потенциал к продвижению	1,5	2
Вклад	20	2
ИТОГО		11

Соответствует рейтингу «Ключевой сотрудник»

Приложение 5. Описание дополнительных критериев

Дополнительные критерии	«Ниже ожиданий» Оценка 1	«Соответствует ожиданиям» Оценка 2	«Выше ожиданий» Оценка 3
Функциональные компетенции	Не справляется с текущими задачами на должном уровне. Требуется значительное профессиональное развитие	Профессиональных знаний и навыков достаточно для решения текущих задач	Способен выполнять более сложные задачи, чем предполагает должность
Удовлетворенность функционалом и карьерой	Стоящие передо мной цели и задачи, возможности проявлять себя, профессионально развиваться и карьерно расти ниже моих ожиданий	Стоящие передо мной цели и задачи, возможности проявлять себя, профессионально развиваться и карьерно расти соответствуют моим ожиданиям	Стоящие передо мной цели и задачи, возможности проявлять себя, профессионально развиваться и карьерно расти выше моих ожиданий

Дополнительные критерии	«Не готов» Оценка 1	«Частично готов» Оценка 2	«Готов» Оценка 3
Потенциал к продвижению (управленческая ветка)	В перспективе ближайшего года не готов занять следующую управленческую позицию. Требуется значительное развитие на текущем уровне	В перспективе ближайшего года потенциально может занять следующую управленческую позицию. Есть зоны для развития	В перспективе ближайшего года полностью готов занять следующую управленческую позицию
Потенциал к продвижению (экспертная ветка)	В перспективе ближайшего года не готов стать экспертом уровня выше, требуется значительное развитие на текущем уровне	В перспективе ближайшего года потенциально может продвинуться в качестве эксперта. Есть зоны для развития	В перспективе ближайшего года полностью готов стать экспертом уровня выше