

ЦЕННОСТИ РОСАТОМА № 8 • 2016

# Оценка результата

Практическое пособие по постановке целей  
и оценке результата их достижения





Результат либо достигается, и тогда мы говорим об успехах и достижениях, либо не достигается, и тогда это — поражение. Без результата не будет успеха и не будет Росатома. Сегодня результат не рассматривается отдельно от эффективности — важно не только чего мы достигли, но и то, как мы шли к результату. Результат закладывается на этапе постановки целей и обеспечивается тщательным планированием и ежедневными направленными действиями. Каждый раз задавайте себе и коллегам два вопроса: чего мы достигли? как мы пришли к результату?

В этом выпуске:

- ◆ как ставить цели;
- ◆ как контролировать выполнение;
- ◆ как оценивать результат.

# Как ставить цели

## Дерево целей

Перед отраслью стоят две глобальные задачи — стать мировым технологическим лидером атомной промышленности к 2030 году и продолжать обеспечивать государственные интересы: поддержание ядерного потенциала страны, решение проблем наследия, обеспечение энергобезопасности.

Для достижения этих задач в отрасли поставлены три стратегические цели:



Повышение доли на международных рынках.



Снижение себестоимости продукции и сроков протекания процессов.



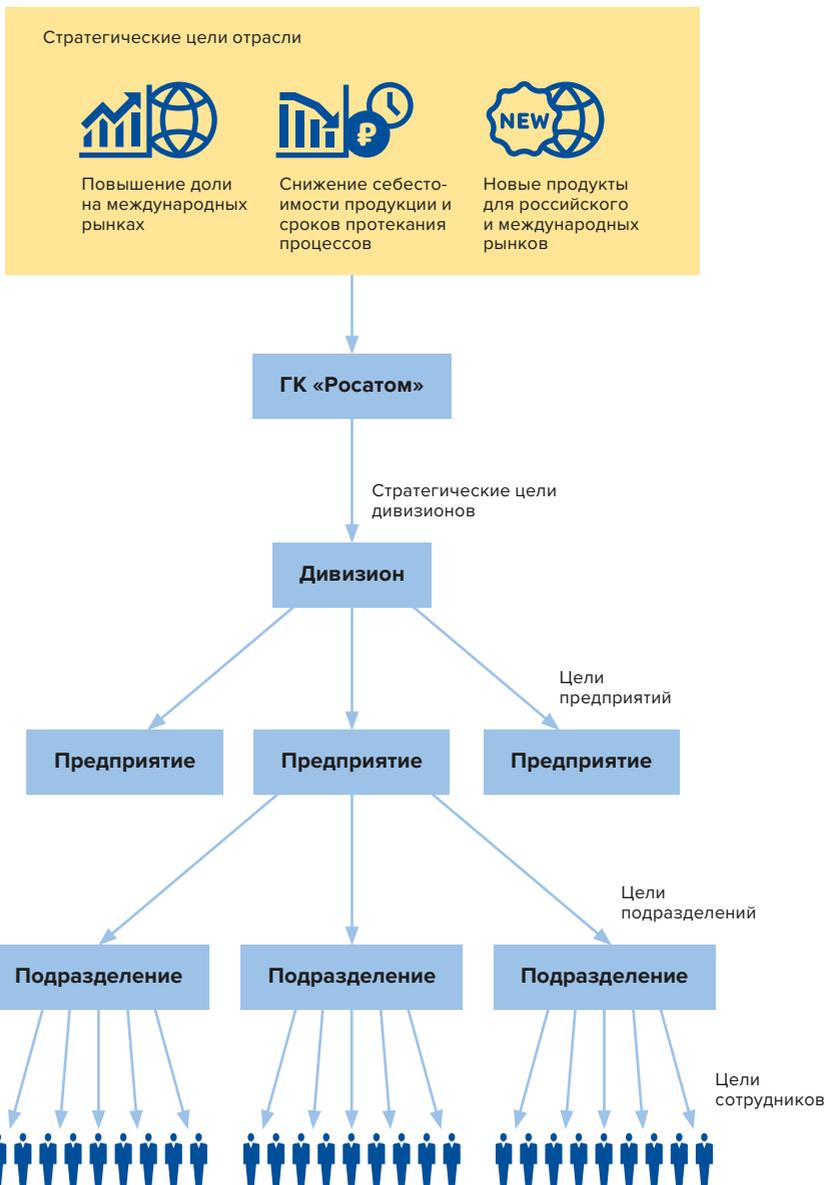
Новые продукты для российского и международных рынков.

Дерево целей является ключевым инструментом декомпозиции целей, определяет и визуализирует экономический

смысл бизнес-деятельности дивизиона или предприятия и механизмы повышения операционной эффективности деятельности в текущем периоде и в долгосрочной перспективе.

Дерево целей позволяет протянуть цепочку стратегических целей от высшего уровня управления до подразделений и проектных или малых групп. Дерево целей отображает распределение ответственности за достижение целей между руководителями, а также помогает сформировать перечень КПЭ.

КПЭ (ключевой показатель эффективности) — оценочный критерий достижения цели, используемый для определения эффективности деятельности, поддающийся оценке или измерению и являющийся значимым с точки зрения долгосрочных и среднесрочных задач.



Дерево целей Росатома

## КАК СТАВИТЬ ЦЕЛИ

# Цель

# должна быть S M A

*Specific*

**Конкретна**

Цель должна быть однозначной и всем одинаково понятной.

*Measurable*

**Измерима**

Результат должен быть измерим в цифрах или определяем конкретными качественными показателями.

*Achievable*

**Достижима**

Цель должна быть сложной, но не невозможной.

**Как  
правильно  
ставить  
задачу**

Сформировать ясный, понятный образ результата для себя (оценить его на соответствие критериям SMART).

Объяснить ситуацию, описать образ результата, поставить четкие сроки.

Прояснить, понятна ли задача. Уточнить понимание, задать открытые вопросы, например: как вы поняли задачу? с чего вы планируете начинать выполнение?

Быть готовым получать уточняющие вопросы и давать исчерпывающие ответы.

# R

*Relevant*

**Согласована**

Цель должна согласовываться с целями более высокого уровня и способствовать их достижению.

# T

*Time bound*

**Ограничена**

**во времени**

Должен быть установлен срок для выполнения цели.

Smart в переводе с английского означает «умный». Видение образа результата или цели — уже половина успеха. Один из инструментов правильной формулировки цели — соответствие критериям SMART.

**Как  
правильно  
получать  
задачу**

Прояснить, правильно ли я понял цель, задачу и результат, который требуется.

Уточнить, по каким критериям будет оцениваться результат, задавать открытые вопросы: как понять, что результат хороший?

Обсудить приоритетность, если цель конфликтует с другими по срокам и ресурсам.

Сказать о рисках, если я их вижу в момент постановки цели, предложить механизмы работы с рисками.

Принять на себя ответственность за результат.

# Как мониторить достижение результата

## 1 Информационный центр



Информационный центр в ТВЭЛ

Визуальное управление обеспечивает возможность быстро понять и оценить состояние процессов предприятия, выявить проблемы и устранить причины их возникновения, делая прозрачными показатели эффективности предприятия и отдельных подразделений.

Информационный центр (Инфоцентр) — инструмент декомпозиции целей, используемый для визуального менеджмента производственно-экономических и управленческих процессов, который позволяет выявлять проблемы и повышать скорость принятия управленческих решений за счет эффективных производственных совещаний и быстрых коммуникаций.



### **Николай Соломон**

Первый заместитель генерального директора по корпоративным функциям, главный финансовый директор ГК «Росатом»

Сегодня не все из нас уделяют внимание принципам регулярного менеджмента. Для принятия оперативных управленческих решений нам необходима актуальная информация. Одним из инструментов получения актуальной информации и анализа нашей деятельности является Инфоцентр. Я использую его в своей работе регулярно. Зачастую перед принятием решения я обращаюсь к Инфоцентру для получения полной и актуальной информации.



*Информационный центр позволяет решать проблемы непосредственно там, где происходит добавление ценности основному продукту*



### **Дмитрий Травкин**

Главный специалист УИиКП ПАО «КМЗ»

Перед ПАО «КМЗ» в 2016 году стояла задача по повышению коэффициента эксплуатационной готовности (КЭГ) оборудования до 95%. Задача Инфоцентра заключалась в ежедневном контроле производственной площадки и нивелировании рисков недостижения цели. Ежедневно на утреннем совещании в Информационном центре отслеживали реализацию мероприятий, производили своевременную коррекцию.

Безусловно, все руководители принимали участие в ежедневном совещании в Инфоцентре, включая генерального директора. Я лично каждый день участвовал в этой работе и могу с уверенностью сказать, что Информационный центр предприятия позволяет решать проблемы непосредственно в том месте, где происходит добавление ценности основному продукту.

В результате получили более быстрый ввод оборудования в технологический процесс, тем самым смогли достичь целевого показателя по коэффициенту эксплуатационной готовности оборудования.

## 2 Канбан

Канбан (в переводе с японского «сигнальная доска») — набор правил, методология эволюционного пошагового улучшения процесса. Канбан-система используется, чтобы довести число незавершенных задач команды до заданной емкости и достичь баланса между нагрузкой на команду и ее пропускной способностью. Основа канбана — визуализация рабочего процесса, то есть буквально создание доски, на которой можно наглядно отмечать прогресс. Ключевая идея в том, что задачи начинаются с левой стороны доски и постепенно двигаются вправо по мере завершения промежуточных фаз работы к положению «завершено». Завершенные задачи собираются на правой стороне доски. Канбан используется для того, чтобы ограничить количество выполняемых задач и таким образом повысить общую продуктивность.

Подробнее о канбане по ссылке:  
[www.agilebasics.ru/что-такое-kanban](http://www.agilebasics.ru/что-такое-kanban)



Канбан в Блоке функциональных компетенций Академии Росатома

# Правила канбана

## 1. Визуализируйте поток работы

Канбан опирается на визуализацию. Чтобы в любой момент знать, как обстоят дела, все задачи записываются в одном видимом месте. Визуализация может быть абсолютно любой: таблица в «Экселе», стол с карточками, стена с листочками.

## 2. Ограничьте количество одновременно выполняемой работы

После создания первой визуализации вы будете поражены тем, как много работы параллельно выполняет команда. Это одна из причин, почему задачи растягиваются: мы тратим силы не на продуктивную работу, а на переключение между задачами.

## 3. Управляйте потоком задач

Визуализация помогает следить за скоростью продвижения карточек и равномерной загрузкой всех специалистов. Если что-то идет не так, на доске это сразу видно.

## 4. Сделайте договоренности и ожидания явными

Правила, по которым работает команда, должны быть известны всем. Они могут меняться, но актуальная версия должна быть доступна каждому.

## 5. Анализируйте работу команды

Обязательное требование канбана — регулярные планерки и разбор успехов и неудач команды. Они нужны, чтобы быть уверенным: команда работает в правильном направлении и результат будет получен вовремя.

## 6. Улучшайте совместными усилиями, развивайтесь, экспериментируйте

Канбан-команды всегда находятся в поиске идеальной системы, где карточки-задачи проходят по доске от категории «входящие» до «сделано» максимально быстро и без задержек.



Канбан в Блоке функциональных компетенций Академии Росатома

# 3 Планерка в стиле «стендап»



Stand-up в переводе с английского буквально означает «встать». Stand-up Meeting, Daily Scrum Meeting — краткие планерки «на ногах», стоя.

Согласно методологии Scrum (одна из методологий гибкого подхода под общим брендом Agile), команде, а точнее — членам рабочего коллектива, имеющим общие цели, — для плодотворной работы и синхронизированности действий необходимы короткие ежедневные планерки.

Подробнее о Scrum и Agile по ссылке: [www.agilebasics.ru](http://www.agilebasics.ru)

**В**о время этих планерок, краткость которых обеспечена тем, что они проводятся стоя, каждый сотрудник рассказывает свои планы на день, делит с коллегами участки работ и получает оперативную обратную связь по эффективности взаимодействия, результативности и другим персональным и командным факторам. Регулярные стендапы дают уникальную возможность не только оценить промежуточный результат, но и обсудить, насколько эффективными методами он достигается.

Согласно Scrum, ежедневные стендапы должны длиться не более 15 минут (при условии, что команда не превышает 9 человек, стандарт — 5–7 человек).

В Scrum стендап ориентирован на людей — каждый член команды по очереди рассказывает о результатах прошедшего

дня, планирует текущий день и делится проблемами. Во время стендапа каждый сотрудник должен коротко ответить на три вопроса:

- что я делал вчера?
- что я буду делать сегодня?
- что мешает мне достичь высокого результата?

Цель Scrum-стендапа — отследить, может ли команда выполнить все поставленные задачи, понять, в чем буквально проблема, и принять меры. Стендап делается с ориентацией на планирование, на визуализированный план (доску). Фокусировка идет на задачах и обнаружении «бутылочных горлышек» (узких мест). В обсуждении каждой задачи может принять участие любой член команды.

# 4 Оперативная обратная СВЯЗЬ



**Юрий Оленин**  
Президент АО «ТВЭЛ»

Обратная связь — это самое важное! Я считаю, что оценивать друг друга нужно каждый день.

Причем, обратная связь должна быть двусторонняя. Я пишу Иванову, Иванов пишет мне, почему у нас не идет станция, почему у нас не поставлено топливо, например. Он свое мнение выражает, я — свое. Может быть, в формах, которые порой и резки. Но послушайте, а как иначе? Нужно говорить откровенно, чтобы все однозначно понималось. А со временем мы вырабатываем отношение друг к другу, как принято говорить, «с полуслова».



**Николай Соломон**  
Первый заместитель генерального директора по корпоративным функциям, главный финансовый директор ГК «Росатом»

Я всегда стараюсь давать своим сотрудникам своевременную обратную связь по результатам проведенных отраслевых мероприятий и реализованных проектов, подготовленных материалов. И не просто в формате «плохо» или «хорошо», а что удалось, что нужно доработать в следующий раз.

# Как оценивать результат

## Оценка РЕКОРД

РЕКОРД — отраслевой акроним, аббревиатура из первых букв слов **РЕ**зультат, **КО**мпетенции, **Р**азвитие и **Д**остижение.

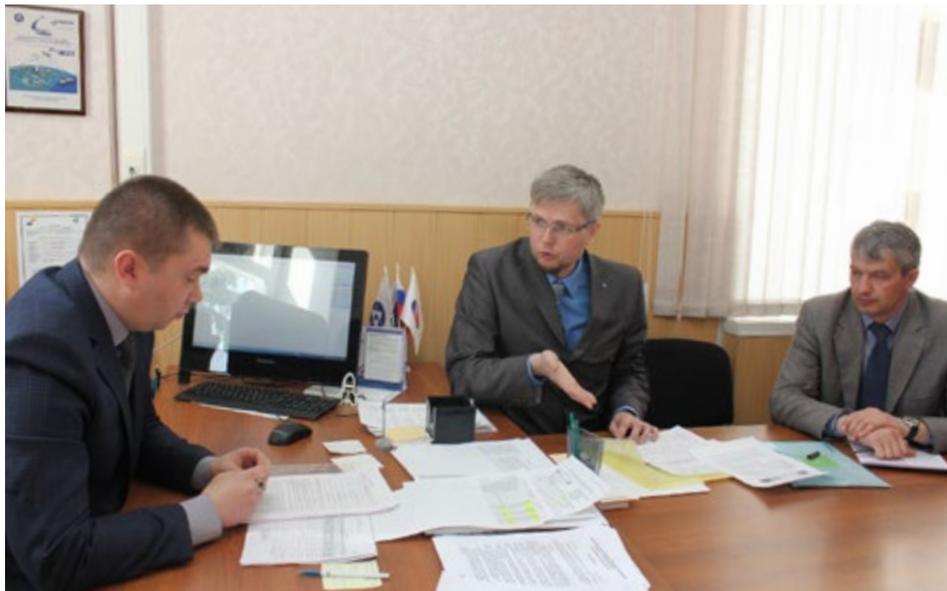
### Что оценивает сотрудник

Проводит самооценку по профессионально-техническим знаниям и навыкам.

Проводит самооценку по ценностям и оценку выполнения индивидуального плана развития.

Составляет карьерный план.

Обсуждает свои результаты и планы с непосредственным руководителем.



Руководители обсуждают результаты и оценки участников своих команд

## Что оценивает руководитель

Оценивает достижение ключевых показателей эффективности (КПЭ) сотрудника.

Оценивает профессионально-технические знания и навыки подчиненного.

Оценивает соответствие работы сотрудника ценностям и выполнение им индивидуального плана развития.

Выставляет предварительную итоговую оценку.

Отмечает варианты дальнейшего карьерного развития сотрудника.

При наличии ETWeb — согласовывает карьерный план сотрудника.

Обсуждает результаты и планы с сотрудником (персонально).

## Итоговая оценка

Финальное подтверждение выполнения КПЭ, оценки профессионально-технических знаний и навыков, соответствия работы сотрудника ценностям, карьерных планов происходит на круглом столе, на котором руководители обсуждают результаты и оценки участников своих команд.

# Идеальный РЕКОРД на «Электрохимприборе»

## Мнения сотрудников до РЕКОРДа

«Ну, у нас там вроде какой-то запрос от кадров приходит, спрашивают, кого в кадровый резерв направить, мы даем списки...»

«Я с сотрудником каждый день вижу, зачем мне это все нужно...»

«Карты КПЭ только до третьего уровня управления...»

«Мы не понимаем, что происходит с отчетом по РЕКОРДу, после того как мы их отправим, нам ничего не говорят»

«У нас есть аттестация персонала, на основе которой мы проводим изменения заработной платы...»

«Это все равно ни на что не влияет, ИСН меняется через служебную записку...»



*Мы не понимаем, что  
происходит с отчетом,  
нам ничего не говорят*



*Нам направили понятную информацию и не в последний момент, как всегда*

## Что было сделано

### Поддержка со стороны первых лиц

Генеральный директор лично отслеживал этапы прохождения РЕКОРДа. На всех крупных совещаниях с участием руководителей подразделений генеральный директор озвучивал результаты по пройденным и предстоящим этапам.

На круглый стол был приглашен Иван Каменских, директор Дирекции по ядерному оружейному комплексу госкорпорации «Росатом». Особое внимание на круглом столе было уделено преемственности и развитию ключевых работников комбината.

### Обучение руководителей

Было организовано очное 4–6-часовое обучение руководителей комбината процедуре РЕКОРДа. В течение 11 дней было проведено 24 тренинга (до 4 тренингов в день), обучение прошли 620 человек (78% целевой аудитории).

### Массовые коммуникации

Семь публикаций в местных газетах — о старте оценки, об обратной связи, об итогах проведения оценки и т. д.

В эфире местной радиостанции прозвучали отзывы и мнения участников оценки.

Были размещены специальные плакаты с описанием этапов и сроков оценки.

## Мнения сотрудников после РЕКОРДа

«В этом году СУП сами разбираются в том, что делают, и могут подробно ответить на наши вопросы, не то что в прошлом году. Может, вы их там специально учили чему-нибудь...»

«Мы почувствовали, что руководству это нужно... с нами с каждым встретился руководитель...»

«Нам направили понятную информацию, что и в какие сроки сделать. Времени в этом году дали достаточно, не в последний момент, как всегда...»

«На круглом столе мы обсуждали преемников, УКР и предложения по развитию сотрудников»

«В прошлом году круглых столов у нас не было... это важное мероприятие, ничего в нем менять не нужно... у нас оценки до круглых столов были завышены...»

«Абсолютно 100% сотрудников получили у нас обратную связь, встреча была с каждым... сотрудники сами задавали вопрос, когда будет встреча»

# Оценка 360°



**Евгений Пакерманов**  
Президент АО «Русатом Оверсиз Инк»

Оценка 360° — это универсальный инструмент для последующей корректировки работы над собой, работы с сотрудниками, выстраивания правильных отношений в команде, правильных принципов этих взаимоотношений. Я убежден, что это важный и полезный инструмент, если им действительно правильно пользоваться.

Когда руководители и сотрудники, которые участвуют в этом процессе, не верят, что это действительно надо, что это будет использовано, а «для галочки» отмечают формальные критерии, то получается формальный результат.

Поэтому «с пользой» — значит «не для галочки», а чтобы улучшить климат в коллективе, улучшить качество и эффективность работы в команде и каждому дать возможность самому стать лучше.

360° — это сбор информации о работе сотрудника от его руководителя, коллег и подчиненных. В Росатоме опрос посвящен тому, насколько поведение сотрудников соответствует ценностям Корпорации.

### **В чем ценность оценки 360°**

Сотрудники могут дать обратную связь руководителю и коллегам (сказать все как есть).

Сотрудники могут получить обратную связь от руководителя, коллег и подчиненных (узнать, как их видят).

Обратная связь стимулирует развитие сотрудников.

Оценка экономит время (10–15 минут на опрос).

Обеспечивается анонимность.

Числовые оценки затем используются при заполнении формы РЕКОРДа.

# В 2016 году в оценке 360° приняло участие максимальное количество сотрудников. Каждого оценили в среднем 10 сотрудников (руководитель, подчиненные, коллеги)

## Что можно улучшить в оценке

**Склонность ставить завышенные оценки**  
Особенно завышены оценки руководителей подчиненными. Также участниками часто завышается самооценка и оценка коллег. Это фактически означает, что руководители не имеют возможности критически посмотреть на себя со стороны.

**Руководители «зеркалят» подчиненных**  
Оценки руководителей, как правило, очень незначительно отличаются от самооценок подчиненных. Это говорит о нежелании руководителей впоследствии обосновывать свои оценки и обсуждать их с подчиненными. Легче пойти на компромисс.

**Редко даются комментарии**  
Когда люди получают результаты оценки, самый читаемый раздел — комментарии. Ведь недостаточно только видеть оценку, важно понимать, почему она поставлена. Иначе возникает чувство неудовлетворенности и несправедливости. Обязательно пишите комментарии. Это ваш шанс помянуть что-то в поведении руководителя или коллеги либо поблагодарить его за то, что было для вас очень важно.

**9% сказали «нам все равно»**  
Из всех участников процедуры оценки 360° в 2016 году 9% поставили одинаковые оценки по всем пунктам. Такой подход расшифровывается как «мне все равно», «сделаю для галочки», «это ни на что не влияет».

### **Как эффективно проходить оценку или проводить оценку коллег и подчиненных**

Предлагаем вам пройти бесплатное обучение в дистанционном формате по теме «Оценка по ценностям». Вы научитесь определять ценности в поведении сотрудников и точно оценивать поступки коллег по поведенческим индикаторам отраслевых ценностей.

Для доступа к обучению напишите заявку в Академию на адрес [masushakova@rosatom-academy.ru](mailto:masushakova@rosatom-academy.ru)

# Книги для достижения высоких результатов



## Стивен Р. Кови

Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности.

«Мы очень часто слышим умные, правильные вещи — от родителей, дедушек и бабушек, учителей. Да что говорить — любой человек может сказать правильную вещь, если хоть чуть-чуть подумает. Проблема в том, что знать — это одно, а понять и сделать своим — это другое.

Стивен Кови повторяет то, что я слышал много-много раз. Но в его повторении для меня есть смысл — это еще одна возможность помочь себе начать делать то, что по причине собственной неорганизованности и слабости я никогда не делал.

Все-таки начать, например, ясно планировать будущее. Начать делать важные вещи, о которых уже несколько лет думаешь. В общем, начать делать очевидно правильные вещи, которые почему-то чаще всего в жизни не случаются».

## Алексей Неволин

Руководитель проектов Центра развития корпоративной культуры и исследований Академии Росатома



## Р. Коннорс, Т. Смит

Принцип Оз. Достижение результатов через персональную и организационную ответственность.

«Книга фокусирует читателя на базовых принципах персональной ответственности за результат. Понимание этих принципов чрезвычайно важно для всех уровней менеджмента в современных корпорациях вообще и в Росатоме в частности. Даже когда складывается полная уверенность, что причины неудач или неудовлетворительных результатов во внешней среде или других участниках процесса — на самом деле абсолютно всегда можно сделать что-то еще, лично самому, чтобы прийти к лучшему результату. Все описанное в книге, как правило, понятно всем на уровне здравого смысла, но прочтение не только поможет убедиться, что это не миф современного менеджмента, а действительно эффективный инструмент, но и на примерах из различных отраслей увидать, как это работает. Рекомендую к прочтению всем!»

## Павел Козлов

Директор Блока функциональных компетенций Академии Росатома



Редактор выпуска Алексей Неволин  
alvnevolin@rosatom-academy.ru

Брошюра оформлена  
в Студии Артемия Лебедева





**АКАДЕМИЯ  
РОСАТОМА**

[www.rosatom-academy.ru](http://www.rosatom-academy.ru)