

Оценка деятельности персонала

г. С.-Петербург, сентябрь 2011 год

Александр Геннадьевич Крючков

Введение

Оценка работников представляется одной из важных составляющих менеджмента персонала. Она затрагивает как штатных, так и вновь принимаемых на работу сотрудников и должна увязываться со стратегическими и тактическими целями Университета, в том числе и в области качества.

Полнота оценки и последующего анализа определяет результативности самого менеджмента персонала.

Оценка деятельности персонала, его компетентности составляют одну из групп требований к системе менеджмента качества Университета.

Необходимость оценки деятельности персонала

Систематическое проведение оценки деятельности персонала в Университете способствует:

- активному внедрению в коллективе корпоративных стандартов и правил поведения, развитию корпоративного духа у персонала;
- мотивации сотрудников к эффективной трудовой деятельности, обеспечению их прямой причастности к решению стоящих перед Университетом текущих и перспективных задач;
- оптимизации процесса набора, расстановки и ротации кадров.

При этом руководство вуза получает в свои руки важный инструмент для:

- принятия кадровых решений;
- принятия решений по дифференциации оплаты труда;
- выявления кадрового резерва.

Задачи оценки деятельности персонала

- вскрыть недостатки в работе отдельных сотрудников и наметить пути по их устранению;
- определить конкретные и персонифицированные способы мотивации подчиненных сотрудников и тем самым повышения эффективности их труда;
- с меньшим конфликтом избавиться от нежелательного сотрудника;
- обсудить со своими сотрудниками результаты проведения аттестации и связанную с этим ситуацию в коллективе.

Сотрудники по результатам аттестации могут:

- получить объективную оценку результатов своего труда, определить пути своего роста;
- услышать мнение руководства о себе и своей работе;
- понять, что именно руководитель принимает в нем за недостатки и какие требования он выдвигает к его работе;
- понять, чем руководитель может ему помочь;
- высказать руководителю свои соображения о результатах своей работы, о своих потребностях, планах и т. д.

Цели подразделений в области качества и менеджмент персонала

Деятельность каждого подразделения, а затем и каждого сотрудника оценивается не только по тому, как они справились со своими обязанностями, закрепленными, например, в положении о подразделении или в должностной инструкции, но и по тому, какой вклад они вносят в результаты работы всего Университета, в достижение его стратегических целей.

Каков конечный результат деятельности отдельного сотрудника Университета, ее отдельного подразделения для достижения общих целей, и оценивается деятельность такого подразделения, его руководителя и, естественно, сотрудников.

Критерии постановки руководителем целей и задач подчиненным ему сотрудникам:

- конкретность, соответствие специфике должности,
- измеримость,
- достижимость,
- актуальность, мотивированность,
- конкретный срок достижения целей.

Цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми значимыми и иметь конкретные сроки их достижения.

Измеримость цели предполагает наличие определенных критериев результативности, которые позволили бы определить, достигнута ли поставленная цель и в какой степени.

Подходы и методы оценки

Два основных подхода

Американский

Оценка проводится для определения:

- соответствия сотрудника своему рабочему месту,
- выявления тех улучшений и ухудшений в его работе, которые произошли в отчетный период, с тем, чтобы произвести соответствующие изменения в его вознаграждении и статусе в этой организации

Европейская

Акцент делается на получении обратной связи от результатов оценки к сотруднику для планирования его карьеры, индивидуального развития, обучения и повышения квалификации, а сама процедура оценки не приводит к радикальным изменениям финансового и карьерного положения сотрудника.

Трехуровневой метод оценки работников:

- работников просят по специально разработанной унифицированной методике самих оценить свою деятельность и полученные результаты (самооценка сотрудников);
- то же самое оценивает непосредственный руководитель работника;
- а также специально приглашенные эксперты.

Метод оценки компетенций

Предполагается, что система требований к компетенции работников, принятая для оцениваемых должностей, в Университете действует.

Метод оценки компетенций сотрудников реализуется через наблюдение их реального поведения в различных рабочих ситуациях.

Метод основывается на оценке результатов поведения работников организации, осуществляемая группой компетентных и признанных Университетом экспертов.

Основа управления компетентностью персонала в оценке и управлении компетентным поведением работников Университета в специально моделируемых для их планируемой должности рабочих ситуациях.

Наивысшая оценка, которую может получить испытуемый, означает, что он не только продемонстрировал обладание базовыми компетенциями, необходимыми для его должности, но и активно применял их в моделируемых ситуациях.

Принципы оценки компетенций

- поведение работника оценивается одновременно несколькими экспертами (каждый из них оценивает всех потенциальных кандидатов на данную должность, что позволяет повысить объективность оценки);
- оценивается реально наблюдаемое поведение работника, а не мотивы этого поведения;
- проведению предшествует тщательная подготовка, прежде всего по составу компетенций и параметров их оценки для конкретной должности.

Метод компетенций используется для измерения уровня ценности каждого сотрудника Университета.

Оцененный экспертами уровень профессиональных компетенций работника соотносится с признанным уровнем (грейд ценности).

Чем выше этот уровень, тем большую ценность представляет для Университета работник.

Подготовка оценки компетенций

1. Выявление соответствующих компетенций и параметров их оценки.
2. Определение критериев оценки и подготовкой заданий для оцениваемых.
3. Выбор экспертов-оценщиков и их тренинг. В качестве таких экспертов приглашаются как оценщики специализированных организаций, профессионально владеющих методом управления компетентностью для оценки работников организаций, так и собственные менеджеры из отдела кадров.
4. Формирование условий внедрения метода компетенций для измерения уровня ценности каждого сотрудника Университета. *Определенный уровень профессиональных компетенций соотносится с определенным **грейдом** (уровнем ценности, от англ. grade — степень, класс), и чем выше этот уровень, тем большую ценность представляет для Университета сотрудник.*

Основные принципы оценки компетенции

Пример 7-ми уровней компетенции сотрудника (семь грейдов):

- ученик - стажер,
- Начинаящий сотрудник,
- Начальные самостоятельные навыки,
- Аттестованный инженер,
- Опытный инженер,
- Ведущий инженер,
- Главный специалист.

Идея оценки компетенций сотрудников: развиваешь себя и повышаешь свои профессиональные компетенции — добиваешься высоких результатов в работе — Университет тебя больше ценит — уровень повышается, а вместе с ним и зарплата.

Повышение уровня - основание перевода на более высокую должность, направления на обучение и т.п.

Важное звено оценки компетенций - выбор экспертов-оценщиков и их тренинг.

Три группы компетенций оценки работников

Первая группа

Общеуниверситетские ценности, приверженность к которым обязательна для всех сотрудников — от уборщицы до ректора.

Вторая группа

Знания, умения и навыки сотрудника, которые он приобрел в процессе обучения и накопления соответствующего жизненного и профессионального опыта (подтверждается дипломами, сертификатами и другими документами, а также рекомендациями и отзывами с предыдущих мест работы).

Третья группа

Личностные качества сотрудника, которые раскрывают его способность пользоваться накопленными знаниями и опытом, принимать ответственные решения, справляться со сложными задачами, общаться с коллегами и руководством.

Компетенции характеризуют потенциал личности, лидерские качества, способность работать в команде, мужество и настойчивость, умение принимать решения, способность учитывать человеческий фактор, коммуникативные качества и т. п.

Требование к менеджменту компетенций

- иметь описание всех должностей и функциональных обязанностей, выполняемых сотрудниками для решения поставленных перед ними задач;
- определить требуемые компетенции для занятия каждой из должностей (в соответствии с принятой в этой организации корпоративной культурой);
- предусмотреть механизмы стимулирования развития компетенций у сотрудников в соответствии с требованиями организации.

При оценке компетенций (аттестации персонала) проверяются: знания, умения и навыки сотрудника, его личные качества и особенности поведения.

Такая форма особенно целесообразна, если руководство собирается изменить должностной статус сотрудника, например его продвижение.

Система компетенций

При использовании метода оценки компетенции персонала общий результат складывается из признанного набора отдельных компетенций.

Сотрудник оценивается по совокупности отдельных компетенций.

Например. Базовая интегральная компетенция начальника отдела (грейд №№) – эффективность его работы.

Базовая интегральная компетенция описывается при помощи определяющих ее частных компетенций сотрудника:

- умение планировать и контролировать деятельность коллектива, которым он руководит;
- умение принимать решения;
- нацеленность на конечный результат;
- мотивированность на успех;
- способность к коммуникациям;
- ориентированность на профессиональный рост;
- способности к освоению и использованию новых знаний и навыков, способности к творчеству и рационализаторству;
- взаимодействие и сотрудничество.

В целом же любая штатная единица может быть описана совокупностью нескольких частных компетенций — от 3-5 для низшего персонала и до 8-12 для руководителей.

Пример описания компетенции начальника отдела

- умение работать в команде;
- предлагать собственные идеи для решения возникших производственных задач;
- проявление интереса к точке зрения других членов команды;
- помощь группе совместными усилиями достичь нужного результата;
- стремление к достижению консенсуса;
- в случае возникновения конфликта внутри группы стремление к его совместному разрешению.

Уровень компетентности сотрудника проявляется прежде всего в какой-то его конкретной деятельности и поведении.

Эта конкретная деятельность и становится объектом наблюдения оценивающих работника экспертов.

Компетенции характеризуют человека, а не его работу.

Для решения повседневных рабочих задач сотрудник проявляет свою «компетентность».

Сотрудник должен уметь регулярно и полноценно проявлять в своей деятельности те способности и компетенции, которыми он обладает.

Компетенции способствуют формированию правил университетского поведения, достижению общего видения их миссии и целей.

Управление персоналом Университета заключается в управлении процессом приобретения, оценки, стимулирования и развития компетентности ее персонала.

Пример использования грейдовой оценки компетентности персонала Университета

Должности постоянных сотрудников оценивались по семи критериям, наиболее полно отражающим для организации весь спектр деятельности:

- 1) знания и опыт,
- 2) масштаб управления и ответственность,
- 3) цена ошибки,
- 4) решение задач,
- 5) уровень коммуникации,
- 6) степень влияния,
- 7) физические нагрузки.

Каждый из этих факторов включает в себе два или три подфактора той или иной степени выраженности.

Например, фактор «знания и опыт» состоит из двух подфакторов: «образование» и «опыт». Подфактор «Образование» имеет 12 степеней выраженности, подфактор «Опыт» – шесть.

В результате комплексной оценки должностей постоянных сотрудников разработан классификатор грейдов. Классификатор состоит из 23 грейдов (23-й грейд предусматривает только позицию ректора).

Пример использования грейдовой оценки компетентности персонала российской компании. Продолжение

Установлена четкая зависимость уровня грейда от направлений деятельности. Должности специалистов и руководителей не основной деятельности попали в группу грейдов ниже, чем специалистов и руководителей основного направления и управления ресурсами. Сказалось и влияние рынка труда.

Руководители факультетов и кафедр имеют более высокий уровень грейда по сравнению, например, с руководителями в области финансов и бухгалтерии.

Внутренняя структура каждого грейда системы характеризуется такими понятиями, как минимальное значение грейда, его ступень, максимальное значение и шаг грейда.

Ступень грейда – это единица деления грейда, соответствующая установленному размеру оклада сотрудника. Она выражается грейдовым коэффициентом. Используется модель грейдов в 7 ступеней.

Пример использования грейдовой оценки компетентности персонала Российской компании. Окончание

В исключительных ситуациях может возникнуть необходимость установления сотруднику зарплаты, превышающей максимальное значение грейда. Например, в случае повышения рыночной стоимости данной должности, или в случае, когда сотрудник по уровню своей квалификации и опыта достиг максимального значения грейда, но не может быть переведен в следующий грейд.

Для этого существует резервная зона грейда, превышающая максимальное значение на 30%. Из резервной зоны может быть установлена надбавка за профессиональное мастерство и высокую квалификацию рабочим и специалистам или индивидуальный оклад руководителям.

Повышение размера оклада в рамках одного грейда происходит в соответствии с индивидуальной результативностью труда работника при условии улучшения результатов оценки компетенций. Размер оклада устанавливается строго в соответствии со ступенями грейда. Сходные рабочие места могут быть отнесены к разным ступеням грейда в зависимости от значимости рабочего места.

Таким образом реализуется «карьерный рост» в рамках одной должностной позиции. Основным критерий повышения заработной платы внутри грейда является повышение компетенции работника.

Грейд может быть изменен по результатам аттестации и перетарификации.

Пример критериев оценки компетенций ППС ТУ

- Управление сотрудниками.
- Ответственность.
- Самостоятельность в работе.
- Опыт работы.
- Уровень специальных знаний.
- Уровень педагогических навыков.
- Уровень контактов.
- Сложность работы.
- Самосовершенствование.

При разработке системы компетенций персонала каждый из критерием содержит 5-6 подуровне (грейдов)

Выводы

Система оценки компетенций на практике используется для развития Университетов с повышением результативности менеджмента персонала. Она применяется также для совершенствования системы оплаты труда работников.

Цель создания системы – за счет повышения производительности и качества труда повысить конкурентоспособность Университета на рынке образовательных услуг.