

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 компетенции 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.