

Департамент управления персоналом

«Система оценки персонала»

Санкт-Петербург 2009г.

- 1. Оценка персонала:** цели, задачи, основные принципы и направления оценки
- 2. Система оценки персонала:** условия реализации, общая структура и описание отдельных элементов
- 3. Алгоритм разработки модели компетенций:** отражение специфики разных профессиональных направлений и уровней иерархии должностей при разработке модели компетенций
- 4. Механизм реализации системы оценки персонала в ОАО «*****»:** опыт внедрения системы в целом и проведение отдельных мероприятий по оценке

Оценка персонала это систематическое формализованное определение эффективности деятельности и уровня развития профессионально значимых личностных качеств работников согласно заданным критериям

Оценка персонала проводится для принятия управленческих решений:

- по увеличению производительности и повышению качества труда;
- по внесению изменений в организационную структуру, бизнес-процессы, технологические процедуры и должностные инструкции;
- по оптимизации мотивационной среды и активизации обучения и самосовершенствования работников

Оценка персонала регламентируется следующими основными принципами:

- целесообразность и объективность проводимых мероприятий;
- системный подход и учет профессиональной и должностной специфики;
- защита конфиденциальной информации и коллегиальность решений;
- рекомендательный характер решений по итогам оценки персонала

Оценка персонала реализуется по следующим направлениям:

1. Отбор кандидатов на вакантные должности при приеме на работу;
2. Окончание испытательного срока вновь принятых работников;
3. Контроль эффективности адаптации вновь принятых работников;
4. Контроль эффективности обучения работников (техническая учеба, программы коммуникативной, организационной и управленческой тематики, наставничество);
5. Планирование карьеры работников при формировании и подготовке Резерва руководящих кадров;
6. Обязательная периодическая оценка работников по ключевым показателям эффективности и объему выполняемых обязанностей;
7. Текущая оценка работников при планировании должностных перемещений (ротация, карьера);
8. Отбор студентов на кафедру «Проектирование и строительство в тепло- и электроэнергетике» СПбГПУ и контроль эффективности их обучения.

Оценка персонала позволяет принимать решения и рекомендовать проведение мероприятий в отношении оцениваемых работников:

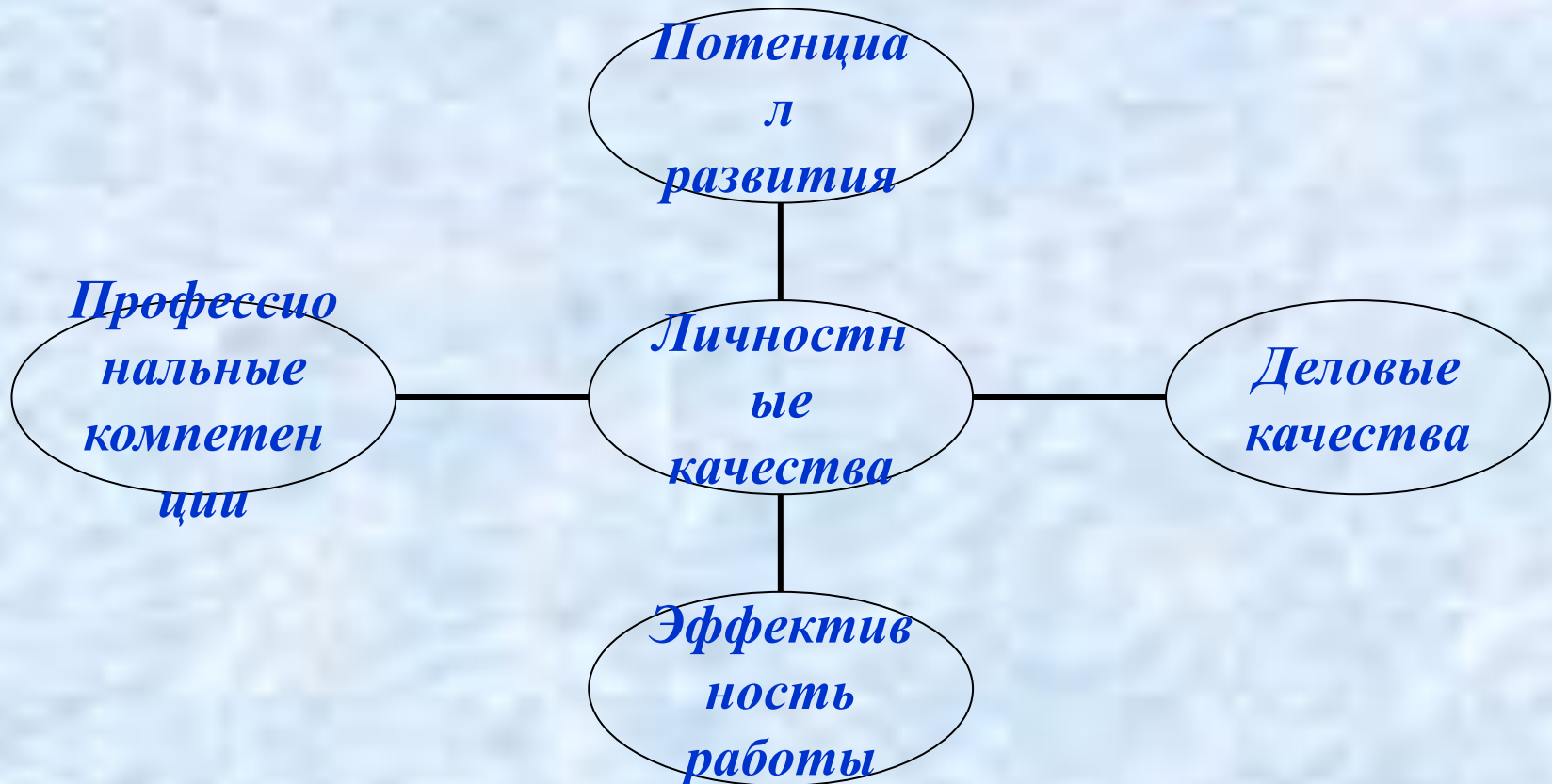
- Заключение о профессиональной пригодности/непригодности кандидатов на вакантную должность;
- Заключение об успешном/неуспешном прохождении испытания (готовности работников к выполнению профессиональных обязанностей) после окончания испытательного срока;
- Заключение об эффективности достижения работниками поставленных целей и задач по итогам отчетного периода;
- Заключение об эффективности выполнения работниками функциональных обязанностей, установленных должностными инструкциями;
- Задачи развития коммуникативных и деловых качеств работников;
- Определение обучаемости и потребности в обучении работников;
- Определение эффективности системы мотивации персонала;
- Определение потенциала, планирование и реализация карьеры работников (в рамках работы по формированию Резерва руководящих кадров).

Система оценки персонала реализуется на основании *приказов Генерального директора*

Система оценки персонала реализуется с *установленной периодичностью* по каждому направлению оценки

Система оценки персонала реализуется в соответствии с *моделями компетенций*, разрабатываемыми для отдельных категорий работников с учетом направления профессиональной деятельности, специфики должностных обязанностей и уровня ответственности по занимаемой должности

**Общая структура моделей компетенций,
являющихся основой системы оценки персонала**



Модели компетенций составляют пять групп компетенций:

- 1. Профессиональные компетенции** – профессиональные знания, умения и навыки;
- 2. Эффективность работы** – результаты работы по ключевым показателям эффективности;
- 3. Деловые качества** – организаторские и управленческие способности;
- 4. Личностные качества** – совокупность профессионально значимых личностных качеств, влияющих на процесс и результат профессиональной деятельности;
- 5. Потенциал развития** – возможность развития персонала в рамках профессиональной деятельности

Алгоритм создания моделей компетенций:



В разработке моделей компетенций участвуют:

- группа кадровых методик и социальных программ;
- Корпоративный университет;
- эксперты по соответствующему направлению профессиональной деятельности из числа заслуженных работников ОАО «*****»

Согласование и утверждение моделей компетенций проводится в Департаменте управления персоналом с учетом мотивированного мнения руководителей оцениваемых работников

Утвержденные модели компетенций для оцениваемых категорий работников дополняются планами проведения мероприятий по оценке персонала, составляемыми в Департаменте управления персоналом. Совокупность моделей компетенций и планов оценки определяет программу оценки персонала

Механизм реализации системы оценки персонала в ОАО «***»**

Оценка персонала проходит в несколько этапов:

1. Утверждение программы проведения оценки персонала;
2. Составление списков работников, подлежащих оценке;
3. Формирование составов комиссий по оценке персонала;
4. Проведение предварительных диагностических и оценочных мероприятий для составления психологических характеристик и сбора информации о профессиональном и социальном статусе работников;
5. Работа комиссий по оценке персонала;
6. Реализация решений, предложений и рекомендаций комиссий по итогам оценки

**Предварительная диагностика
для составления психологических характеристик
проводится по следующим направлениям:**

1. Коммуникативные и организаторские способности;
2. Трудовая мотивация;
3. Особенности профессионального взаимодействия при решении проблемных ситуаций (стрессоустойчивость);
4. Поведение в конфликте;
5. Лидерские качества;
6. Негативные факторы личностного развития

Предварительная оценка персонала для определения профессионального и социального статуса работника:

- 1. Самооценка работника на основании модели компетенций для соответствующего профессионального направления и уровня иерархии должностей;**
- 2. Оценка работника на основании модели компетенций по методу 360⁰ выполняемая:**
 - непосредственным руководителем работника;
 - коллегами работника по структурному подразделению;
 - коллегами работника из других структурных подразделений, участвующих в выполнении совместной профессиональной деятельности

Общая схема работы комиссии по оценке персонала:

- 1. Рассмотрение сведений об оцениваемом работнике, представленных в:**
 - кадровых документах (справка-объективка);
 - характеристике, составленной непосредственным руководителем;
 - психологических характеристиках;
 - отчетах, составленных по результатам предварительной оценки;
- 2. Собеседование с оцениваемым работником по производственной тематике;**
- 3. Обсуждение рассмотренных сведений и результатов собеседования, подведение итогов оценки работника;**
- 4. Формирование предложений и рекомендаций по итогам оценки работника**

Завершающий этап оценки персонала:

- 1. Результаты работы комиссии по оценке персонала оформляются протоколом;**
- 2. Работник, проходивший оценку, ознакамливается с результатами оценки;**
- 3. Рекомендации и предложения комиссии по оценке персонала передаются в Департамент управления персоналом;**
- 4. Департамент управления персоналом учитывает рекомендации и предложения комиссии по оценке персонала в ходе дальнейшей работы с персоналом ОАО «*****»»**