

УТВЕРЖДАЮ

г. №

г.

Положение об оценке персонала

Раздел I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Назначение Положения

Настоящее Положение разработано в соответствии с требованиями действующего законодательства и действует в рамках комплексной системы управления персоналом. Положение определяет порядок, принципы и критерии оценки персонала в целях обеспечения соответствия профессионального, образовательного и личностного уровня сотрудников производственным задачам и социально-экономической миссии, реализуемым Компанией (далее – Компания).

Действие настоящего Положения распространяется на все структурные подразделения Компании, юридические лица, входящие в состав холдинга.

1.2. Принципы, руководствуясь которыми составляются локальные документы по оценке сотрудников

Порядок проведения оценки, устанавливаемый настоящим Положением может быть изменен в случае изменения политики управления персоналом Компании и требований к компетенциям и результативности труда персонала.

Решением органов управления Компании могут быть внесены изменения в порядок проведения оценки на основании решения членов Правления Компании.

Оценка персонала Компании представляет собой подведение итогов работы сотрудника, заключающееся в комплексной оценке его деловых качеств и результатов труда за определенный период времени.

Внеплановая оценка проводится по требованию Председателя Правления Компании, представлению руководителя самостоятельного структурного подразделения или по личному заявлению сотрудника в случае существенных изменений условий его труда. Внеочередная оценка может быть назначена в случае наличия значительного количества нарушений в работе конкретного сотрудника или подразделения Компании.

Текущая оценка результатов труда персонала Компании заключается в периодической (квартал, полугодие, год) оценке результатов выполнения сотрудником целей/задач бизнес-плана и определении соответствия его квалификации, профессиональных навыков и личностных качеств требованиям Должностной Инструкции, внутренним регламентам и Положению о структурном подразделении.

1.3. Основные понятия и определения, использованные в настоящем Положении

Оценка персонала – система периодической (регулярной) оценки результатов труда работника или продемонстрированных навыков, подходов к выполнению работы (за месяц, квартал, год) в соответствии с целями (стандартами) и задачами (результатами) деятельности, установленными для должности.

Показатели результативности – представляют собой единицу измерения, связанную с ключевым фактором успеха и стратегической целью, с помощью которой оценивается работа процессов: это стандарт, позволяющий количественно оценить степень достижения стратегической цели». Благодаря показателям результативности организационное видение и цели становятся измеримыми. Целевое значение показателя отражает конкретное значение, которое нужно достичь.

Параметр оценки – определенная величина или показатель, характеризующие то или иное свойство системы, состояние, либо режим работы организации.

Профессиональная компетентность – это интегрированная характеристика деловых и личностных качеств работника, отражающая уровень специализированных знаний, умений и опыта, достаточных для достижения цели, а также его творческий потенциал, дающий возможность ставить и решать необходимые задачи. В соответствии с характером деятельности работника и особенностями его трудового процесса выделяются следующие виды профессиональной компетентности:

– функциональная (профессиональная, специальная) компетентность. Профессиональные знания, навыки, образование, деловую надежность способность успешно и безошибочно осуществлять свою должностную деятельность и проектировать свое дальнейшее профессиональное развитие;

– интеллектуальная компетентность. Способности к аналитическому мышлению, логике, анализу и синтезу, построению гипотез, владение способами личностного самовыражения и саморазвития, способность к научным обоснованиям и творческому решению проблем;

– ситуативная компетентность. Адаптационная способность действовать в соответствии с ситуацией, выбирая из множества способов поведения наиболее эффективный в данных ситуационных условиях производства;

– социальная компетентность. Наличие коммуникативных навыков и способностей к бесконфликтному общению, умение сотрудничать, поддерживать добрые отношения с людьми, оказывать социальную и психологическую помощь, эффективно взаимодействовать в команде, демонстрировать гибкость и искусство влияния, осуществлять неформальное лидерство.

Выдвижение кадров – процедура выбора работника, работающего в данном трудовом коллективе, на новую, более высокую должность в случае соответствия его квалификации, уровня знаний, практических навыков и деловых качеств требованиям, предъявляемым к кандидатам на вакантную должность.

Индивидуальная компетентность – характеризует владение приемами самореализации и развития индивидуальности в рамках профессии, готовность к профессиональному росту, способность к индивидуальному самосохранению, неподверженность профессиональному старению, умение рационально организовать свой труд без перегрузок времени и сил.

Ключевые показатели эффективности – это набор показателей, отражающих те аспекты организационной деятельности, которые являются наиболее важными для сегодняшнего и завтрашнего успеха. Как правило, KPI не является чем-то новым для компании – просто они или не были распознаны в качестве таковых, или «пылились», забытые менеджментом. Если вы придаете какому – либо показателю долларовое выражение, то он автоматически превращается в показатель результативности (например, объем дневных продаж является результатом предпринятых усилий, которые и создали этот объем). А корни KPI уходят гораздо глубже. Таким показателем, например, может служить число встреч с ключевыми клиентами, приносящими большую часть прибыли. Ключевые показатели эффективности должны изморяться каждый час, день, неделю. Через месяц квартал, или год – они не являются ключевыми для вашего бизнеса, поскольку вы измеряете их уже после того, как «поезд ушел». Итоговые параметры, которыми характеризуют деятельность организации ежемесячно и поквартально – ключевые показатели результативности.

Методическая компетентность – способность к системному мышлению, правильному восприятию и интерпретации разнообразной информации, структурированию проблем, различению главного от второстепенного, выделению приоритетов, видению целого – общего состояния дел.

Работник организации – это особый фактор производства, который в силу того, что речь идет о людях, которыми нельзя манипулировать как неодушевленными предметами, нельзя приравнять к другим факторам. Отношения людей в процессе работы несут в себе не только проблемы обыденной жизни, но и набор проецируемых на нее (работу) стремлений и ожиданий, преломленных через проблематику личного самоопределения.

Руководитель – работники, занимающие должности руководителей организаций, структурных подразделений и их заместители. Они наделены полномочиями принимать управленческие решения, осуществлять организацию их выполнения. Руководители подразделяются на линейных и функциональных. Линейные руководители возглавляют относительно обособленные хозяйственные системы.

Результат – это продукт деятельности (работы), воплощающий в себе раннее поставленные цели. Результаты могут быть материальные (продукция, изделия) и нематериальные (информационные документы, социальный эффект), прямые и косвенные, промежуточные и окончательные.

Результативность труда – это мера эффективности труда, характеризующаяся достижением ожидаемого результата труда, цели трудовой деятельности степенью приближения к ней. Результативность труда определяется с помощью показателей, отражающих достигнутый конечный результат труда. Таким образом, результат труда выступает как итог целенаправленной трудовой деятельности отдельного работника.

Результативность труда руководителей – мера эффективности труда, характеризующаяся достижением ожидаемого результата труда, цели трудовой деятельности или степенью приближения к ней. Определяется значениями показателей, отражающих достигнутый конечный результат труда.

Раздел 2.

ПРИНЦИПИАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНОЧНЫХ ПРОЦЕДУР

2.1. Цели оценки эффективности персонала компании

Оценка персонала Компании проводится с целью повышения эффективности системы управления персоналом; повышения ответственности и исполнительской дисциплины; повышения качества выполняемых работниками и руководителями работ. Оценка проводится по следующим направлениям:

- оценка результатов труда сотрудников;
- оценка профессиональных и личностных качеств сотрудника;
- определение служебного соответствия сотрудника занимаемой должности;
- определение необходимости повышения квалификации или переподготовки;
- определение соответствия результатов труда и заработной платы;

- планирование карьеры сотрудников;
- определение возможности включения сотрудника в состав резерва на выдвижение.

Дополнительными задачами оценки являются:

- проверка совместимости работника с коллективом;
- улучшение морально-психологического климата в коллективе.

2.2. Порядок текущей оценки результатов труда сотрудников

Текущая оценка результатов труда персонала Компании проводится ежеквартально по следующим критериям:

- степень выполнения целей/задач Бизнес-плана;
- выполнение функциональных обязанностей, закрепленных Должностной инструкцией;
- соответствие требованиям внутренних регламентов Компании;
- степень соответствия результатов труда и заработной платы.

Оценка проводится в присутствии работника и руководителя структурного подразделения, в котором работает сотрудник, проходящий оценку. Оценочная комиссия рассматривает представленные материалы, заслушивает руководителя подразделения о проделанной работе и перспективах развития подразделения.

Обсуждение профессиональных, деловых и личностных качеств оцениваемого сотрудника, результатов его профессиональной деятельности должно проходить в обстановке объективности, требовательности и доброжелательности, исходя из его профессиональных знаний и навыков, стажа работы, сведений о повышении квалификации и переподготовке, а также организаторских и управленческих способностей.

Оценка результатов деятельности каждого работника основывается на определении его вклада в решение поставленных перед соответствующим структурным подразделением задач, сложности выполняемой им работы, ее результативности, выявленных факторов нарушения трудовой дисциплины и пр.

Оценка проводится по результатам тестирования сотрудников, собеседования со специалистами-психологами, наблюдения руководителей за поведением подчиненных и отчетах об эффективности их труда, другими формами оценки профессионального уровня сотрудника.

Раздел 3.

ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА

3.1. Порядок формирования оценочной комиссии

Для оценки персонала Компании Приказом Председателя Правления создается Комиссия по оценке персонала (оценочная комиссия), в состав которой включается не менее 5 человек:

- председатель – Председатель Правления,
- ответственный секретарь комиссии – Заместитель управляющего делами;
- члены комиссии – Директор по персоналу, руководители структурных подразделений высшего уровня Компании.

3.2. Порядок проведения оценки сотрудников непосредственным руководителем

В целях объективной оценки сотрудников руководители всех уровней осуществляют постоянный учет результатов труда своих подчиненных, оценивают их профессиональные и личностные компетенции.

В начале каждого квартала руководитель ставит перед своим подчиненным персональные цели/задачи, вытекающие из общих задач Бизнес-плана подразделения, и заносит их в оценочную форму. Сотрудник расписывается в оценочной форме, принимая данные цели/задачи к исполнению на текущий квартал.

По истечении квартала руководитель оценивает результаты труда сотрудника, делает соответствующие отметки в оценочной форме и вносит выводы в лист итоговой оценки сотрудника.

3.3. Порядок проведения обратной связи

За неделю до проведения оценки сотрудник знакомится с листом оценки, составленным его непосредственным руководителем по результатам профессионального тестирования, оценочного интервью и оценки эффективности его труда за оценочный период.

Оцениваемый сотрудник имеет право представить в комиссию по оценке материалы, которые, по его мнению, могут повлиять на результаты оценки. По итогам оценки:

- сотрудникам предоставляется развернутая и обоснованная информация о требованиях, предъявляемых подразделением к занимаемой ими должности, их соответствии этим требованиям;
- формируются индивидуальные и групповые планы обучения и развития, рекомендации по саморазвитию;
- принимается решение о целесообразности вертикальных или горизонтальных кадровых перемещений сотрудника, или включения его в кадровый резерв для обучения и дальнейшего продвижения на более высокие должности;

– назначается иной размер заработной платы сотрудников в рамках установленного диапазона (вилки) оплаты для данной должности.

После ознакомления сотрудника с результатами квартальной оценки оценочная форма направляется в подразделение по работе с персоналом для учета и реализации представлений руководителя.

3.4. Порядок принятия решений по итогам оценки

Оценочная комиссия принимает решение открытым голосованием простым большинством голосов в отсутствие оцениваемого сотрудника. При равенстве голосов руководитель структурного подразделения обладает правом решающего голоса. По окончании процедуры оценки, комиссия дает одну из следующих оценок:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций оценочной комиссии (обязательно указывается, каких именно);
- не соответствует занимаемой должности.

Основными критериями при определении соответствия занимаемой должности могут быть следующие характеристики:

- результаты работы, достигнутые сотрудником при исполнении своих должностных обязанностей;
- результаты работы – количественные и качественные показатели эффективности выполнения всех направлений деятельности, функциональный и административных задач;
- уровень развития индивидуальной, профессиональной и методической компетентности работника;
- уровень развития профессионально важных качеств личности.

Раздел 4.

ПРАВИЛА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ОТЧЕТНОСТИ О РЕЗУЛЬТАТАХ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

4.1. Форма отчета руководителя о результатах проведенной оценки

Непосредственный руководитель подразделения дает характеристику на оцениваемого сотрудника (заполняет оценочный лист). Оценочный лист содержит краткую оценку профессиональных и личностных качеств оцениваемого сотрудника, а также оценку результатов труда за период между оценочными процедурами (один год), информацию о значимых вкладах в работу подразделения или значительных упущениях в работе.

4.2. Правила комментирования и внесения предложений и рекомендаций в лист оценки

По результатам оценки комиссия дает конкретные рекомендации в отношении сотрудников, которые фиксируются в форме отчета об оценке и формулируются следующим образом:

- рекомендуем направить сотрудника на дополнительное обучение или стажировку (по результатам профессионального тестирования отмечен высокий потенциал при недостатке теоретической подготовки; необходимость повышения уровня знаний в смежных областях);
- включить сотрудника в состав кадрового резерва на выдвижение (выявлены лидерские качества, высокая квалификация, стремление к профессиональному и должностному росту, несоответствие масштаба функций на занимаемой должности реальному потенциалу сотрудника);
- повысить в должности (выявлены лидерские качества, высокая квалификация, стремление к профессиональному и должностному росту, несоответствие масштаба функций на занимаемой должности реальному потенциалу сотрудника при наличии вакантной руководящей должности);
- повысить должностной оклад без должностных передвижений (отмечено существенное улучшение текущих результатов; значимый вклад в решение задач подразделения, достойный подобной формы поощрения);
- рекомендуем горизонтальное перемещение без изменений в должностном окладе на аналогичную должность в другом подразделении (при наиболее полном соответствии профессиональных и личностных качеств требованиям другой должности);
- сотрудника полностью соответствует занимаемой должности без выявленных характеристик к продвижению;
- исключить сотрудника из состава резерва на выдвижение (отмечено ухудшение результатов подготовки сотрудника в составе резерва кадров; нежелание готовиться к замещению руководящей должности; неспособность сотрудника к руководящей работе и освоению необходимого объема знаний);
- понижение в должности (определено несоответствие занимаемой должности и рекомендованы пути для исправления ситуации).

4.3. Порядок предоставления отчетных документов в отдел управления персоналом

Подразделение, отвечающее за работу с персоналом во главе с Директором по персоналу, разрабатывает, согласовывает и утверждает в установленном порядке следующие документы:

– распорядительные (план-график оценки персонала, приказ о проведении оценки, приказ о создании Комиссии по оценке персонала, порядок организации и проведения оценки);

– методические (рекомендации руководителям подразделений по подготовке оценки, заполнению оценочных листов, формулировке характеристики сотрудника).

Результаты оценки (решения и рекомендации) заносятся в соответствующий раздел оценочного листа, который подписывается всеми членами комиссии, принимавшими участие в оценке. Результаты оценки сообщаются сотруднику сразу после вынесения комиссией решения. Оценочный лист, характеристика на сотрудника, а также иные материалы, представленные для проведения процедуры оценки, хранятся в его личном деле.

По итогам оценки в срок, не более двух месяцев со дня ее проведения, принимаются соответствующие решения, которые оформляются в виде приказов и распоряжений в установленном порядке.