



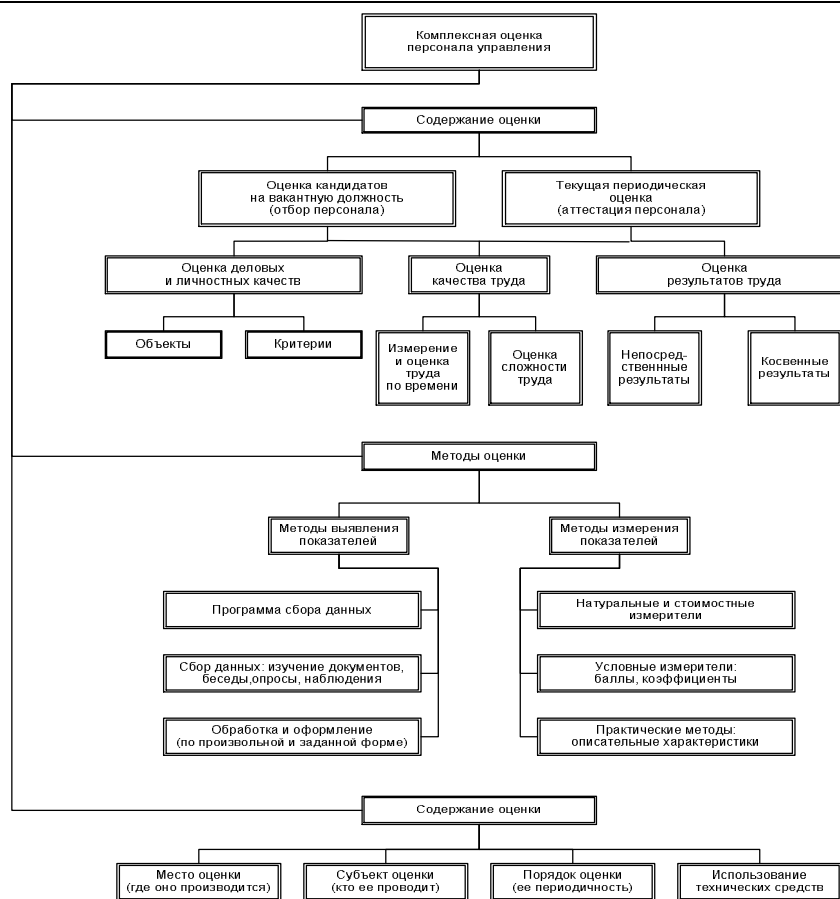
Оценка персонала

- **процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений.**
-



Оперативная (текущая) оценка результативности деятельности государственных гражданских служащих

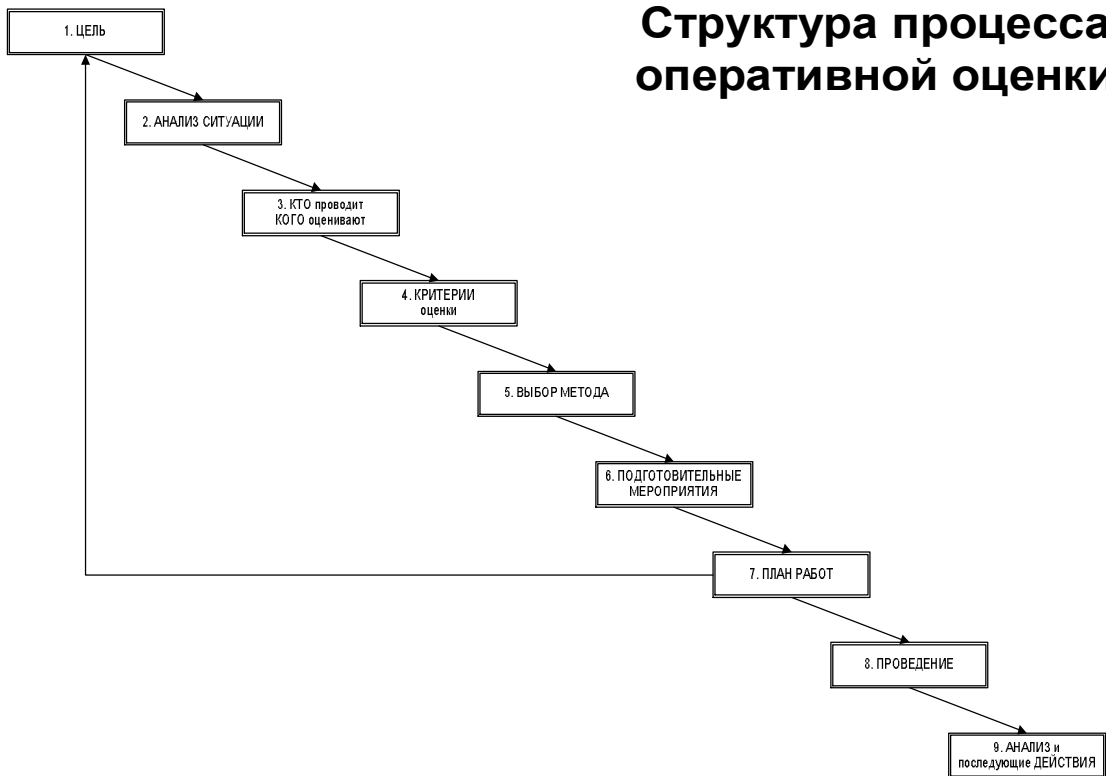
- **комплексная одномоментная оценка сотрудников по уровню эффективности выполнения должностных обязанностей, функций и степени достижения определенных результатов.**
-



Оценка и аттестация

- **Оперативная оценка результативности деятельности**
- Цель - мониторинг процесса достижения поставленных результатов и осуществления своевременной корректировки этого процесса либо поощрения за достижение успешных результатов.
- **Аттестация**
- Цель - оценка уровня профессиональной подготовки и соответствия государственного служащего занимаемой должности государственной службы

Структура процесса оперативной оценки



Методы проведения оперативной оценки



Качественные методы

- Метод оценки результатов деятельности.
- Метод групповой дискуссии
- Метод «глубинного интервью»
- Групповые фокусированные интервью
- Прямое наблюдение.
- Мини-опросы
- Деловая игра
- Экзамен (зачет, защита бизнес-плана)

Количественные методы

- Система квалификации по порядку, или метод рангового порядка
- Метод заданной балльной оценки
- Метод свободной балльной оценки
- Система графического профиля



Комбинированные методы

- Тестирование – профессиональное.
- Метод суммируемых оценок
- Метод фотографии рабочего дня
- Метод ранжирования сотрудников



метод шкалирования рейтингов описания поведения

Показатель: соблюдение установленн ых (согласованн ых) сроков	Балльные значения степени выраженности показателя				
	1 (редко)	2 (часто не соблюда ется)	3 (в основном)	4 (с некоторы ми исключен иями)	5 всегда

Показатель оценки: сотрудничество				
5	4	3	2	1
Ярко выраженная способность к сотрудничеству; при этом имеет собственное мнение и может позитивно влиять на других, считается с мнением окружающих, конструктивно воспринимает критику	Хорошая способность к сотрудничеству; имеет собственное мнение, которое ценится другими, читается с мнением окружающих, позитивно воспринимает критику	Способен к сотрудничеству, собственное мнение ставит на передний план, в целом хорошо воспринимается другими, не всегда воспринимает мнение окружающих и критику	Показывает небольшую склонность к сотрудничеству, воздерживается от выражения собственного мнения, остается незамеченным	Не показывает склонности к сотрудничеству



метод альтернативного ранжирования (упорядочивания рангов).

Показатель: добросовестное выполнение заказов	
Работающий с наилучшим рейтингом	1. _____ _____
1. _____	2. _____ _____
2. _____	Работающий с наихудшим рейтингом
3. _____	

4. _____	



Метод попарного сравнения

Показатель «Выполнение заданий в срок»					
	Ранжируемый сотрудник				
В сравнении с	A	B	C	D	E
A		+	+	-	-
B	-		-	-	-
C	-	+		+	-
D	+	+	-		+
E	+	+	+	-	
Наивысший рейтинг у сотрудника B					

Показатель «Коммуникабельность»					
	Ранжируемый сотрудник				
В сравнении с	A	B	C	D	E
A		-	-	-	-
B	+		-	+	+
C	+	+		-	+
D	+	-	+		-
E	+	-	-	+	
Наивысший рейтинг у сотрудника A					



метод управления по целям

- устанавливаются цели для каждого сотрудника на конкретный период. При этом определяется ожидаемый трудовой вклад и исходя из установленных целей вырабатываются критерии оценки на конец данного периода;
 - по его истечении оцениваются результаты как руководителем, так и самим сотрудником. Введение самооценки улучшает информационную базу делового оценивания. Различия в оценках одного события обсуждаются в рамках оценочных бесед;
 - руководитель указывает на возможности улучшения и развития деятельности сотрудника, а также совместно с сотрудником определяет цели на новый период.
-



Метод оценки «360 градусов»

- сочетает оценку руководителем, коллегами, самооценку и в ряде случаев оценку подчиненными и клиентами.
-



Субъекты оценки

■ Непосредственный руководитель

В каких случаях	Преимущества	Недостатки
Подходит в любых случаях. Наиболее подходит для цели «Деятельность».	Имеет наилучшее представление о работе и работнике. Логическое завершение оценки сотрудника, имеющей место постоянно в течение года, и получение обратной связи. Дешево.	Работник и так общается с руководителем постоянно. Нет «притока свежей крови». Субъективизм. Учет преимущественно целей подразделения, а не организации



Руководитель руководителя

В каких случаях	Преимущества	Недостатки
Два способа- участвует в процессе оценки руководителем или проводит самостоятельно. Используется, когда необходимо сравнивать оцениваемых, или если цель «Потенциал»	«Честная игра» Оценка более стандартизована, так как позволяет избежать отпечатков особенностей множества линейных руководителей. Возможность работнику пообщаться с вышестоящим руководством	Требует больше затрат времени



Представитель службы персонала

В каких случаях	Преимущества	Недостатки
<p>Используется, если отсутствует непосредственный руководитель, или для компании с матричной структурой. Вариант- при командной работе оценка при окончании проекта (при участии руководителя проекта). Цель- «Деятельность».</p> <p>Идеально при оценке психологической ситуации в коллективе, психологических характеристик, тестировании персонала</p>	<p>Подходит, когда нет другого варианта: например, компания работает, создавая команды под проекты, и каждый сотрудник взаимодействует с разными руководителями и коллегами в процессе работы</p>	<p>Очень сильная зависимость от квалификации представителя службы персонала. Представитель службы особенно в крупной организации, не может быть специалистом по всем производственным вопросам.</p>



Самооценка

В каких случаях	Преимущества	Недостатки
<p>Сотрудник сам себя оценивает. Используется не в сравнении себя с другими людьми, а в сравнении различных аспектов своей деятельности.</p> <p>Используется редко, чаще является элементом системы</p>	<p>Помогает избежать субъективного отношения оценщиков. Если используется как часть системы, сравнение результатов самооценки и оценки руководителя может стать отправной точкой аттестационного интервью. Если используется «открытый метод», оцениваемому предлагают ознакомиться с оценкой руководителя и при необходимости добавить свои комментарии.</p>	<p>Самостоятельное применение крайне ограничено из-за возможности переоценки, недооценки и неадекватного восприятия.</p>



Критерии оценки (группы)

- выполнение основных должностных обязанностей (качество работы; объем работы; профессиональные знания; умение планировать и организовывать работу; специальные знания и навыки);
 - отношение к работе (лояльность к организации; дисциплина; отношение с руководителем; внешний вид и рабочее место);
 - качества руководителя (умение принимать решения и брать на себя ответственность; организация работы подчиненной структуры; развитие подчиненных);
 - коммуникативные навыки (устные коммуникации; письменные коммуникации; умение слушать; умение контролировать эмоции; работа в команде);
 - понимание работы и потенциал (достижение ключевых результатов; обучаемость, отношение к новому; инициативность, творческий подход; умение анализировать и применять логику).
-



Требования к критериям оценки

- соответствие целям и задачам организации;
 - соответствие критериям производительности и эффективности;
 - ориентация на услуги конечного пользователя/потребителя;
 - создание возможностей для реализации сотрудником своего потенциала.
-



метод “оценочного центра” В США и некоторых странах Европы

- способность к учебе (общие умственные способности);
 - умение делать устные обобщения (насколько хорошо человек может сделать устное сообщение перед небольшой группой на хорошо знакомую тему);
 - умение делать письменные обобщения (насколько успешно сотрудник может составить служебную записку на хорошо знакомую тему);
 - контактность (в какой степени данный человек вызывает к себе симпатии);
 - восприятие порогового социального мнения (насколько легко человек воспринимает незначительные замечания, касающиеся его поведения);
 - способность к творчеству (какова вероятность того, что человек способен решить задачу новым, отличным от других способом);
 - самооценка (насколько реалистично представление человека о соотношении своих достоинств и обязанностей, насколько глубоко его понимание мотивов собственного поведения);
-



метод “оценочного центра” В США и некоторых странах Европы

- общественная задача (отношение к расовым, этническим, социально-экономическим, образовательным и другим подобным вопросам);
 - гибкость поведения (насколько легко человек в случае принуждения изменяет свое поведение или модифицирует его для достижения поставленной перед ним цели);
 - необходимость одобрения со стороны вышестоящего лица (степень эмоциональной зависимости от руководства);
 - необходимость одобрения со стороны равных по социальному и должностному положению лиц (степень эмоциональной зависимости от мнения коллектива);
 - внутренние рабочие нормативы (насколько высоко качество, с которым сотрудник хочет выполнить какую-либо работу, по сравнению с более низким, но вполне приемлемым);
 - необходимость продвижения и карьерного роста (учитываются стремление к значительному продвижению по служебной лестнице и сроки, в которые человек надеется это продвижение осуществить, в сравнении с коллегами, занимающими равное с ним положение);
-



метод “оценочного центра” В США и некоторых странах Европы

- необходимость надежности положения (в какой степени сотрудник хочет быть обеспеченным работой);
 - гибкость при достижении цели (жизненные цели, их соответствие реальным возможностям и обстановке);
 - первостепенность работы (в какой степени удовлетворение, получаемое от работы, больше удовлетворения от других сфер деятельности в повседневной жизни);
 - терпимость к неопределенности и нестандартным условиям работы;
 - способность работать длительный период времени без достаточного вознаграждения с перспективой получить награду позже;
 - сопротивляемость стрессу (до какого предела напряженность работы совпадает с нормальным психологическим состоянием);
-



метод “оценочного центра” В США и некоторых странах Европы

- разнообразие интересов (различные сферы деятельности и увлечения - такие, как политика, музыка, искусство, спорт);
 - энергичность (как долго сотрудник может выдерживать высокий уровень нагрузки);
 - организованность и способность к адекватному планированию карьеры;
 - готовность принимать решения и умение их обосновывать.
-



Финляндия

1. Теоретические знания и практические навыки.

Подробное описание критериев определяется в соответствии со спецификой деятельности подразделения.

2. Качество достигнутых результатов/выполненной работы (output).

- Результат (качество, количество, и влияние (работает эффективно/не эффективно, осуществляет обратную связь с другими сотрудниками в процессе работы))
- Процесс выполнения и проявление инициативы (способен на разработку и реализацию новых подходов к решению задач/трудолюбив)
- Соблюдает правила по пользованию техникой (не оценивается, если не предусмотрено использование техники для выполнения задания)

3. Сотрудничество с другими служащими и работа в команде либо руководство сотрудниками

- Принимает на себя обязательство за выполнение коллективных задач
- Сотрудничает с другими членами команды и другими заинтересованными сотрудниками
- Содействует созданию благоприятной рабочей атмосферы



Южная Корея

- выполнение деятельности (качественные и количественные характеристики; время, затраченное на выполнение задания и оказанное влияние на конечный результат) - составляет 60% общей оценки;
- способности (навыки работы с компьютером, знакомство с поставленной задачей, суждения, планирование, профессиональный сертификат, в случае необходимости - уровень владения иностранным языком) - составляет 30% общей оценки;
- отношение к работе (опоздание, отсутствие, дисциплина, уважительное отношение к гражданам) - составляет 10% общей оценки.

Оценка критериев происходит по 5 категориям: великолепно, отлично, хорошо, неудовлетворительно, неприемлемо. Методика оценки позволяет каждому министерству самостоятельно определить составляющие критерии и соответствующие каждому уровню баллы.



Критерии оценки результативности деятельности гражданского служащего

1. Цели и стратегическое планирование органа исполнительной власти
1.1. Принимает активное участие в разработке целей органа исполнительной власти
1.2. Действует в соответствии с общими целями и стратегией органа исполнительной власти
1.3. Вносит предложения по оптимизации деятельности органа исполнительной власти
1.4. Общая оценка
2. Инновации
2.1. Берет на себя инициативу
2.2. Охотно выступает с предложениями по новым услугам и продуктам
2.3. Вносит активный вклад в новые разработки, продукты и т.д., в том числе — за пределами области своей ответственности
2.4. Открыт для новых методов организации деятельности
2.5. Общая оценка



Критерии оценки результативности деятельности гражданского служащего

3. Качество и пользователи
3.1. Предъявляет требования к качеству работы
3.2. Ориентирован на пользователей и заинтересованные группы потребителей
3.3. Вносит активный вклад в создание и поддержание хорошего имиджа органа исполнительной власти
3.4. Демонстрирует лояльность
3.5. Общая оценка
4. Сотрудничество
4.1. Вносит конструктивный вклад в работу органа исполнительной власти
4.2. Нацелен на сотрудничество
4.3. Лояльно принимает решения группы руководителей
4.4. Общая оценка



Критерии оценки результативности деятельности гражданского служащего

5. Служебные обязанности
5.1. Является ли хорошим примером для персонала в повседневной работе
5.2. Аккуратно выполняет должностные инструкции
5.3. Точно в срок выполняет возложенные на него обязательства
5.4. Общая оценка
6. Использование ресурсов
6.1. Вносит активный вклад в рациональное использование ресурсов органа исполнительной власти
6.2. Ориентирован на эффективность и результативность текущей деятельности
6.3. Общая оценка
Общая оценка по всем критериям



?????

- Что необходимо получить в итоге?
- Какого объема услуг или степени показателя необходимо достичь?
- Когда наступит крайний срок выполнения?
- Какого необходимого уровня качества следует достичь и как можно его измерить?
- Какие ресурсы необходимы?
- Прочие предпосылки и условия.



Этапы проведения оперативной оценки результатов деятельности государственного служащего

Подготовительный этап

I этап. Согласование индивидуальных планов деятельности сотрудников .

- Время проведения – начало рассматриваемого периода.
- Используемые методы – индивидуальное собеседование.
- Форма документирования – заполнение соответствующих разделов бланка индивидуального плана.

II этап. Оценка достигнутых результатов в соответствии с индивидуальным планом и постановка задач на последующий период.

- Время проведения – по окончании рассматриваемого периода.
 - Форма документирования – заполнение соответствующих разделов бланка оперативной оценки.
 - Форма проведения – формальное интервью, анализ и оценка продуктов деятельности групповые фокусированных интервью для определения качества предоставления услуг, мини-опросы сотрудников других департаментов-получателей услуг, прямое наблюдение
-



оценка личностных качеств

- Формирование необходимых критериев и требований к качествам сотрудников с учетом должностных позиций и характера выполняемых функций;
 - Выбор методов и форм проведения оперативной оценки личностных качеств;
 - Проведение интервью, тестирований, экспертных оценок;
 - Решение о соответствии или несоответствии личных качеств сотрудника, необходимых для выполнения поставленных задач;
-



оценка профессиональных качеств

- Формирование критериев и требований к профессиональным качествам сотрудников;
 - Проведение экзаменов, профессиональных тестирований и других форм оценки профессиональных качеств государственных гражданских служащих;
 - Решение о степени соответствия квалификации сотрудника занимаемой должности;
 - Решение о возможности карьерного роста, определение направлений профессионального совершенствования, принятие решения о включении в кадровый резерв и применении других методов профессионального развития и повышения квалификации гражданских служащих;
-



оценка качества осуществления должностных обязанностей и выполнения процедур и функций

- Определение критериев оценки качества выполнения должностных обязанностей;
 - Анализ выполняемых гражданскими служащими обязанностей и функций;
 - Определение сроков, объемов и сложности выполняемых работ;
 - Сравнение фактически осуществляемых обязанностей и функций, исполняемых гражданскими служащими со сформулированными критериями;
 - Принятие решения о том, насколько выполняемые обязанности соответствуют заданным критериям качества.
-



оценка результативности деятельности государственных служащих.

- Определение, формализация и выражение в количественном эквиваленте показателей эффективности и результативности деятельности государственных служащих, с учетом приоритетов и целей органа исполнительной власти;
 - Оценка степени достижения результатов деятельности и индивидуального вклада гражданского служащего;
 - Решение о премировании/депремировании гражданских служащих и принятие решения о применении других форм стимулирования.
-



Содействие реформе государственной службы в Кыргызской Республике

Управление эффективностью

Британский опыт

Появление систем управления эффективностью в Великобритании

С 1980гг:

- Необходимость более строгого контроля за использованием бюджетных средств
- Обеспечение эффективного и результативного использования ресурсов
- Повышение и оправдание ожиданий населения
- Возрастающая конкуренция с частным сектором
- Культура, ориентированная на результативность

Система оплаты труда в ЕС

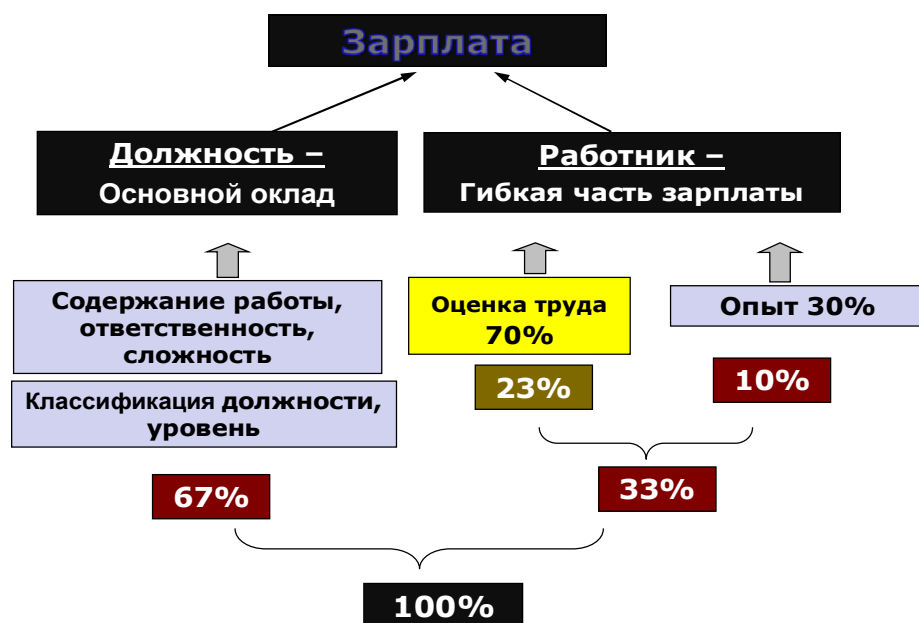
Страны, где система оплаты труда связана с выполнением функций госслужащего	Страны, где система оплаты труда не связана с выполнением функций госслужащего
Швеция, Англия Дания, Финляндия Германия, Литва Латвия , Эстония Италия, Словакия Венгрия, Мальта Испания, Франция Бельгия, Болгария	Греция, Люксембург Португалия, Словения Нидерланд, Чешская Республика Кипр, Ирландия Польша, Румыния

Появление систем управления эффективностью в Великобритании

С 1980гг:

- Необходимость более строгого контроля за использованием бюджетных средств
- Обеспечение эффективного и результативного использования ресурсов
- Повышение и оправдание ожиданий населения
- Возрастающая конкуренция с частным сектором
- Культура, ориентированная на результативность

Определение месячной заработной платы



Компоненты процесса оценки эффективности



- Определение целей (составление персонального плана эффективности)
- Регулярный обзор деятельности
- **Оценка**
- Регулярная обратная связь
- Обучение и развитие сотрудников
- Поощрение

Цикл управления индивидуальной эффективностью

Сотрудник и руководитель определяют набор целей и задач в соответствии с целями департамента и организации

Планирование
(Персональный план эффективности)

Оценка эффективности проводится дважды в год, включая обзор деятельности после 6 месяцев с момента составления ППЭ

Оценка деятельности
(полугодовая)

Оценка деятельности в конце года

Оценка деятельности
(годовая)

Результаты оценки

Поощрение

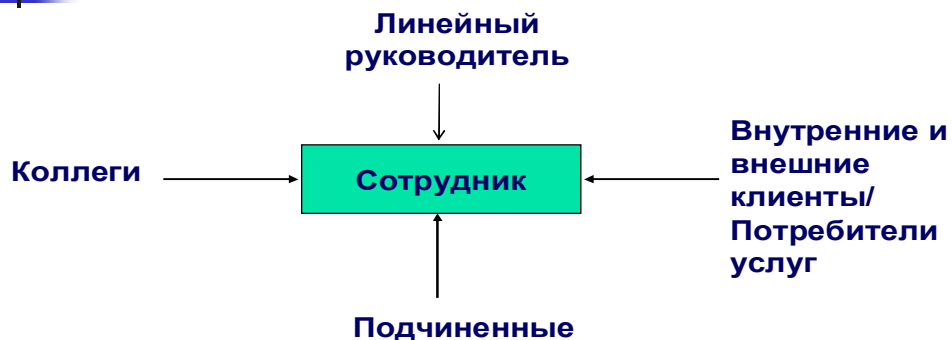
План по
улучшению
эффективности

Существующая система оценки деятельности



- Метод оценки – сверху вниз (с элементами метода 180 градусов – самооценка + руководитель)
- Интервал – 6 месяцев
- Формат – диалог
- Основной упор - управление по целям (МВО)

Метод оценка 360 градусов – исключительно для определенных категорий государственных служащих в Англии



Трудоемкий процесс, требующий ресурсы. Данный метод используется при оценке руководителей высшего звена.



Навыки Руководителей/Оценщиков

- Умение слушать
 - Навыки проведения интервью/диалога
 - Обобщение
 - Обратная связь
 - Способность разрешать сложные ситуации
 - Наставничество
-



Передовой опыт (Good Practice)

- Процесс не должен быть лишь “рутинной работой”
 - Время специально уделяется для диалога
 - Уединенное место (приватность процесса)
 - Сотрудники должны чувствовать что процесс имеет значимость и последствия
 - Конфиденциальность содержания процесса оценки деятельности
-

Существующая система оценки деятельности

Раздел 1 – Персональный план эффективности

Ключевые цели на 12 месяцев (составляется руководителем) S – конкретные M - измеримые A - достижимые R - реалистичные T – определенные во времени	Основные действия и мероприятия	Частота	Почему это важно ⁽¹⁾ Приоритет организации/департамента ⁽²⁾ Корпоративные стандарты предоставления услуг ⁽³⁾ Ценности муниципалитета
Что мне необходимо достичь?	Каким образом я могу этого достичь?	Дата/ Частота	
1. Содействовать улучшению посещаемости (на корпоративном уровне)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Быстрый анализ месячных отчетов об уровне посещаемости ■ Поддержание и обновление системы мониторинга ■ Обработка направлений по гигиене труда ■ Предоставление точной информации/консультации по вопросам и процедуре управления посещаемостью 	Постоянно	(1)

Раздел 1 – Персональный план эффективности

2. Усилить знания политик и процедур УЧР	<ul style="list-style-type: none"> ■ Овладеть знаниями относительно политик и процедур ■ Рассмотрение вопросов УЧР по мере их возникновения ■ Изучение на практике у коллег ■ Вовлечение в различные соответствующие мероприятия по УЧР 	постоянно	(1)
3. Полностью ознакомиться с процедурой “Группа риска” (альтернативное трудоустройство) до 31.12.08	<ul style="list-style-type: none"> ■ Координация процессов по “Группе риска” ■ Оказание поддержки сотрудникам в поиске подходящей альтернативы ■ Взаимодействие с руководителями относительно собеседований ■ Предоставление консультаций по процедуре “Группы риска” и обеспечение соответствия политике ■ Мониторинг перемещенных сотрудников 	постоянно	(1)
4. и так далее...			

Раздел 2 – Обзор текущего плана эффективности

Ключевые приоритеты/цели	Достигнуты Да/Нет Если нет, то какие действия или обучение/развитие необходимы Если да, то каким образом это отразилось на работе
Координация мероприятий по процедуре “Группа риска”	Достигнута. Инициативный подход к вопросам альтернативного трудоустройства сотрудников в “Группе риска”, 19 человек были трудоустроены за период 12 месяцев.
Эффективное управление посещаемостью, содействие улучшению уровня посещаемости	Достигнута. Улучшены показатели уровня посещаемости, проведена интенсивная работа и обучение руководителей новой политике и процессу проведения обзоров.
Координация вопросов обучения департамента	Достигнута. Проведен анализ потребностей в обучении департамента, обоснование необходимости в обучении и согласование с годовым бюджетом. Определены приоритетные нужды и получено утверждение. Мониторинг прогресса в обучении и использовании полученных знаний на работе.

Раздел 3 – Персональный план развития

Приоритеты в обучении и развитии на период 12 месяцев	Действия и предпочтительный метод получения обучения	Срок и	Ответственность	Почему это важно (укажите цель из ППЭ)
Что мне необходимо достичь?	Каким образом я могу получить это?	В какие сроки?	Кто будет обучать?	
Более углубленные знания в вопросах трудовых отношений	Вовлечение в процессы по трудовым отношениям по мере их возникновения. Наставничество со стороны старших консультантов УЧР	Постоянно	Мээрим/Сью Филипс	1,2&3
Изучение вопросов равенства и разнообразия	Участие в корпоративном тренинге по «Равенству и Разнообразию, Дискриминации, Охране психического здоровья»	31.03.08	Meerim	1,2
И так далее ...				

Раздел 4 – Приверженность ценностям

Ценности муниципалитета Сток-он-Трент 2006/2007	Насколько я придерживаюсь ценностей?		Действия/комментарии
	Самооценка	Оценка руководителя	
1. Открытость и честность	Я всегда открыта и честна	Согласна	Комментариев нет
2. Брать ответственность с готовностью	Я инициативна и охотно беру на себя дополнительную работу/ответственность	Согласна	Мээрим с готовностью берет на себя новые задачи и несет ответственность в случае упущений
3. Уважение, обязательство и верность	Я стараюсь всегда придерживаться этих ценностей	Согласна	Комментариев нет
4. Умение слушать людей и их вовлечение	Обращаюсь к людям с пониманием, стараюсь понять и разрешить их запросы лучшим для них образом	Согласна	Очень важно чтобы Мээрим обращалась к коллегам по любым вопросам если она в чем-то не уверена

Раздел 5 – Приверженность стандартам предоставления услуг

Стандарты услуг УЧР (муниципалитет Сток-он-Трента)	Насколько я следую стандартам?		Действия/Комментарии
	Самооценка	Оценка руководителя	
Мы вежливы, услужливы и профессиональны	Да	Согласна	М всегда вежлива, профессиональный подход, готова помочь
Мы предоставим Вам точную информацию/консультацию по Вашему запросу	Все еще необходимо углубить знание политик и процедур	Согласна	В случае необходимости в поддержке, М всегда может обратиться ко мне и другим коллегам
Если Вы пришли к нам, мы встретим Вас в течение первых 2 минут и начнем работать по Вашему вопросу в течение 10 минут	Всегда	Согласна	
Если Вы выслали электронный запрос, мы ответим Вам в течение 1 рабочего дня	Да	Согласна	Необходимо включать авто-ответ во время отпуска

**Раздел 6 – Общая оценка и комментарии
(включите любые предложения по улучшению
предоставления услуг)**

Комментарии самооценка сотрудника	
Комментарии и оценка руководителя	Оценка: A,B,C,D,E
Комментарии руководителя линейного руководителя	

Оценка



A – исключительная эффективность

B – высокая эффективность


C – адекватная эффективность

D – неадекватная
эффективность


E – неэффективность

} Слабое
функционирование

Позитивный результат

- 
- **A, B, C** – исключительная, высокая и адекватная эффективность
 - Признание (благодарственные письма, гибкий график работы по усмотрению руководителя, обучение и развитие и т.д.)
 - Поощрение (премии, бонусы и т.д.).
 - A** - руководители рекомендуют размер бонуса - (нефиксированная сумма)
 - B** – до 25 % от уровня оплаты труда
 - C** – до 9 % от уровня оплаты труда
-

Негативный результат

- 
- **D & E** – неадекватная эффективность
 - 3-х месячный период дается для улучшения эффективности (План улучшения эффективности)
 - Обзор деятельности через 3 месяца – если нет улучшений, то дается последний шанс улучшить показатели в течение 1 месяца.
 - Процедура «Несоответствие занимаемой должности» – формальный процесс, следствием которого может стать увольнение сотрудника
-

Право оспаривания оценки

- Сотрудник имеет право оспорить оценку – в течение 5 дней (письмо-обоснование руководителю, копия департаменту УЧР)
- Повторное собеседование и оценка (с участием консультанта УЧР)

↓

Согласен с результатами повторной оценки

↘

Не согласен – процедура подачи жалобы на руководителя/оценщика

Основные факторы и компетенции при оценке деятельности

- Знание работы
- Качество работы
- Соответствие действий политикам/процедурам
- Уровень посещаемости (к примеру не более 9 дней в течение 1 года)
- Коммуникационные навыки
- Навыки управления людьми
- Навыки командной работы
- Навыки предоставления услуг
- Ориентация на результат
- Способность разрешать критические ситуации
- Потенциал



Компетенции руководителей

Любая измеряемая характеристика человека, которая позволяет ему быть эффективным в определенном виде деятельности

- Способность воздействовать и оказывать влияние на людей
 - Ориентация на достижения
 - Командная работа и сотрудничество
 - Инициативность
 - Способность быстро и эффективно разрешать критические ситуации
 - Концептуально-аналитическое (стратегическое) мышление
-



Важные моменты

- Четкие **должностные инструкции**
 - Роль и обучение **линейных руководителей** в процессе управления эффективностью
 - Управление эффективностью - часть **Развития Сотрудников**
-