



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

**федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Казанский национальный исследовательский
технологический университет»
(ФГБОУ ВО «КНИТУ»)**

ПРИКАЗ

24.04.2022

№ 377-0

Об утверждении Положения об оценке персонала

Во исполнение решения Ученого совета ФГБОУ ВО «КНИТУ» от 06.12.2021, протокол № 12 **п р и к а з ы в а ю:**

1. Утвердить Положение об оценке персонала федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Казанский национальный исследовательский технологический университет» (Приложение).

Срок – с момента выхода настоящего приказа.

2. Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на начальника УОР Рязанову Л.З.

Врио ректора

Ю.М. Казаков

ПОЛОЖЕНИЕ

об оценке персонала ФГБОУ ВО «КНИТУ»

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение разработано в соответствии с требованиями действующего законодательства и действует в рамках комплексной системы управления персоналом. Положение определяет порядок, принципы и инструменты оценки персонала в целях обеспечения соответствия профессионального, образовательного и личностного уровня работников производственным задачам и миссии, реализуемым ФГБОУ ВО «КНИТУ». Действие настоящего Положения распространяется на все структурные подразделения университета.

1.2. Порядок проведения оценки, устанавливаемый настоящим Положением, может быть пересмотрен в случае изменения политики управления персоналом и требований к компетенциям и результативности труда работников.

1.3. Основными принципами, руководствуясь которыми составляются локальные документы по оценке работников вуза, являются следующие:

1.3.1. Оценка персонала представляет собой комплексную оценку результатов труда работника за определенный период времени, и его деловых качеств.

1.3.2. Плановая оценка результатов труда работника заключается в определении соответствия его квалификации, профессиональных навыков и личностных качеств.

1.3.3. Внеплановая оценка проводится по требованию ректора, представлению руководителя самостоятельного структурного подразделения или по личному заявлению работника в случае существенных изменений условий его труда. Кроме того, оценка может быть назначена в случае наличия значительного количества нарушений в работе конкретного работника или подразделения ФГБОУ ВО «КНИТУ».

1.3.4. Применение единых форм оценки персонала для определения уровня развития управленческих компетенций, профессиональных компетенций и деловых качеств работников, а также для стандартизации критериев и подходов.

1.4. Основные понятия и определения, использованные в настоящем Положении:

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

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

Профессиональная компетентность - интегрированная характеристика деловых и личностных качеств работника, отражающая группу специализированных знаний, умений и опыта, достаточных для достижения цели, а также его творческий потенциал, дающий возможность ставить и решать необходимые задачи.

Выдвижение кадров - процедура выбора работников, работающих 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.

Ключевые показатели эффективности - набор показателей, отражающих те аспекты организационной деятельности, которые являются наиболее важными для успешной деятельности вуза в ближнесрочной перспективе.

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

Результативность труда - 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.

2. Порядок проведения оценочных процедур и ответственные подразделения

2.1. В ФГБОУ ВО «КНИТУ» вводятся в использование следующие инструменты оценки:

- ассессмент-центр;

- оценочная конференция;
- тест «Профессиональные компетенции»;
- тест «Целевой профиль руководителя КНИТУ»;
- оценка методом 360 градусов (90-180-270 градусов).

2.2. Разработка данных инструментов оценки, а также методическое сопровождение их внедрения и мониторинг использования осуществляется Управлением организационного развития (УОР) ФГБОУ ВО «КНИТУ».

2.3. Внедрение иных методик и технологий оценки личностных, деловых качеств и навыков работников университета должно осуществляться по согласованию с УОР ФГБОУ ВО «КНИТУ».

2.4. Организация и проведение оценки для работников университета осуществляется в отделе развития персонала; работников филиалов и структурных подразделений ФГБОУ ВО «КНИТУ» - в соответствующих кадровых службах.

2.5. Оценка работников проводится с целью: повышения эффективности системы управления персоналом, повышения ответственности и исполнительской дисциплины, повышения качества выполняемых работ.

2.6. Оценка управленческих компетенций работников университета производится для достижения следующих задач:

- оценка результатов труда работников;
- оценка профессиональных и личностных качеств работника;
- определение служебного соответствия работника занимаемой должности;
- определение необходимости повышения квалификации или переподготовки;
- планирование карьеры работников;
- определение возможности включения работника в состав кадрового резерва для его дальнейшего карьерного продвижения;
- проверка совместимости работника с коллективом;
- улучшение морально-психологического климата в коллективе.

2.7. Порядок текущей оценки результатов труда работников.

2.7.1. Оценка результатов труда работников университета проводится на системной основе по следующим критериям:

- степень выполнения целей;
- выполнение функциональных обязанностей, закрепленных Должностной инструкцией;
- соответствие требованиям внутренних регламентов ФГБОУ ВО «КНИТУ».

2.7.2. 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.

2.7.3. Оценка проводится по результатам тестирования работников, собеседования с коуч-тренером, наблюдения руководителей за поведением подчиненных и отчетах об эффективности их труда, другими формами оценки профессионального уровня работника.

2.8. Инструменты оценки административно-управленческих компетенций применяются к работникам в соответствии с их должностью, определенной в Модели управленческих компетенций (Приложение 1).

2.9. Результаты оценки являются информацией, способствующей более точному принятию кадровых решений наряду с выводами по профессиональным компетенциям, личностному и профессиональному потенциалу, результативности деятельности и опыту работы.

3. Инструменты (методики) оценки

3.1. Применение метода ассесмент- центр.

Ассесмент-центр - специально организованная процедура оценки управленческих компетенций работников (в группах 6-10 чел.), включающая в себя различные методы оценки (деловые игры, тесты и интервью), дополняющие друг друга.

3.1.1. Ассесмент-центр выявляет сильные стороны и риски, связанные с личной и управленческой эффективностью руководителя (ответственность, навыки работы с людьми, принятия решений, лидерства и т.д.).

3.1.2. Ассесмент-центр проводится работниками Управления организационного развития, прошедшими соответствующее обучение по применению технологии оценки персонала методом Ассесмент-центр.

3.1.3. Ассесмент-центр может быть использован:

- при подборе кандидатов для назначения на должности: начальников управлений (центров, служб, отделов) и деканов ФГБОУ ВО «КНИТУ»
- при отборе в кадровый резерв начальников управлений (центров, служб, отделов) и деканов ФГБОУ ВО «КНИТУ»;
- при проведении комплексных оценочных мероприятий как один из инструментов оценки;
- при определении приоритетов развития начальников управлений (центров, служб, отделов) и деканов ФГБОУ ВО «КНИТУ».

3.1.4. Проведение оценки методом Ассесмент-центр рекомендуется не чаще, чем 1 раз в 3 года.

3.2. Применение оценочной конференции

3.2.1. Оценочная конференция - мероприятие (в группах от 20 до 100 чел.) на основе деловых игр, бизнес-симуляции, в ходе которого оцениваются корпоративные компетенции или отдельные деловые качества, проявляющиеся в поведении.

Результаты оценочной конференции могут быть представлены в двух вариантах: в виде рейтинга, в котором выделяются группы участников с высокими, средними и низкими результатами; в виде оценок по компетенциям с комментариями.

Глубина и точность результатов в оценочной конференции ниже, чем при оценке методом Ассесмент-центр. Не рекомендуется прямое отождествление результатов данных методик.

3.2.2. Оценочная конференция проводится работниками Управления организационного развития, прошедшими соответствующее обучение.

3.2.3. Оценочная конференция используется:

- при отборе в кадровый резерв;
- при отборе наиболее перспективных работников и их развития для решения актуальных задач жизнедеятельности университета.

3.2.4. Участие работников в оценочной конференции не рекомендуется чаще, чем 1 раз в 2 года.

3.3. Применение теста «Целевой профиль руководителя КНИТУ»

3.3.1. Тест «Целевой профиль руководителя КНИТУ» - методика комплексной диагностики психологических и личностно-деловых качеств работника в проекции на управленческие компетенции.

Результаты теста определяют зоны развития управленческих компетенций работника и прогнозируют успешность его управленческой деятельности. Прямое отождествление результатов тестирования с результатами других методик может привести к некорректным выводам.

3.3.2. Тест основан на модели построения тестирования, когда респонденту приходится делать "вынужденный выбор" между наиболее и наименее характерными для него аспектами поведения среди перечисленных. Такой подход считается более эффективным для предотвращения фальсификаций или установок на социальную желательность ответа.

3.3.3. Тест «Целевой профиль руководителя КНИТУ» проводят работники Управления организационного развития, прошедшие соответствующее обучение по применению данного теста.

Допускается прохождение работником теста «Целевой профиль руководителя КНИТУ» на своем рабочем месте при условии проведенного ответственным работником предварительного инструктажа.

3.3.4. Тест используется:

- при подборе кандидатов на назначение на должности руководителей;
- при отборе в кадровый резерв руководителей;
- при проведении комплексных оценочных мероприятий как один из инструментов оценки;
- при отборе перспективных молодых специалистов и планировании их дальнейшего развития;
- при оценке персонала для решения актуальных задач.

3.3.5. Наиболее эффективно применение данного теста для отбора работников с высокими и низкими результатами. Для более точной дифференциации рекомендуется сочетание тестирования с собеседованием или иными методами оценки, например, оценкой методом 360 градусов.

3.3.6. Проведение оценки с использованием теста «Целевой профиль руководителя КНИТУ» осуществляется не чаще, чем 1 раз в год.

3.4. Применение метода 360 градусов

3.4.1. Метод 360 градусов - форма оценки на основе опроса мнений референтных (значимых) лиц из рабочего окружения человека об уровне развития у него управленческих компетенций и личностно-значимых качеств.

Результаты тестирования отражают мнение значимого окружения о степени развития управленческих компетенций работника и имеют более высокие значения, чем при оценке независимыми экспертами или автоматизированными инструментами.

Нецелесообразно прямое отождествление результатов тестирования с результатами других методик.

3.4.2. Проведение оценки методом 360 градусов организуется и контролируется работниками Управления организационного развития, прошедшими соответствующее обучение по применению данного метода.

3.4.3. Метод используется:

- при проведении комплексных оценочных мероприятий как один из инструментов оценки для всех уровней должностей;
- при планировании мероприятий по развитию работников (формирование индивидуальных планов развития, планирование развития управленческих компетенций в соответствии с моделью управленческих компетенций ФГБОУ ВО «КНИТУ» подготовка к проведению аттестаций) (Приложение 1).

3.4.4. Проведение метода 360 градусов нецелесообразно осуществлять чаще, чем 1 раз в 6 месяцев.

4. Этапы проведения оценочных процедур

4.1. Первый этап – подготовительный, который включает: разработку системы оценки, издание распорядительных документов, информирование участников оценки, создание рабочей группы.

4.1.1 На этом этапе издается приказ или служебная записка о проведении оценки, составляется список работников, подлежащих оценке. Работники, в отношении которых проводится оценка, информируются о сроках, целях, особенностях и порядке проведения оценки. Проведение оценки осуществляется на основе графиков, которые доводятся до сведения оцениваемых.

4.1.2. Создание рабочей группы, в состав которой входят (по согласованию): непосредственный руководитель оцениваемого, вышестоящий руководитель, один-два специалиста этого подразделения, представители УОР, а также могут быть привлечены внешние эксперты. Рабочая группа осуществляет оценку показателей уровня знаний, умений, навыков, качества и результатов труда оцениваемого.

4.1.3. Разработка системы оценки персонала включает в себя:

- определение критериев оценки и инструментов (методик) их измерения;
- разработка соответствующего вспомогательного материала для оценки персонала (опросные листы, тесты и т.д.).

4.2. Второй этап – проведение оценки персонала, включающей непосредственно оценочные процедуры по выбранным инструментам (методикам) или их комбинации. В ходе оценки анализируются профессиональные и личностные качества работников. Все результаты документируются в установленном порядке.

4.3. Третий этап – подведение итогов, принятие решений по результатам оценки (формирование заключения по результатам оценки и представление его в УОР).

4.3.1 На этапе формируется заключение с учетом полученных результатов тестирований, опросов, собеседований, изложенных в оценочных листах:

- анализа деятельности оцениваемого, роста его квалификации;
- мониторинга деловых, личностных и иных качеств оцениваемого и их соответствия требованиям рабочего места;

- мнений каждого члена рабочей группы, высказанных при обсуждении деятельности оцениваемого;
- сравнения материалов предыдущей оценки с данными на момент оценки и характера изменений данных;
- мнения самого оцениваемого о своей работе, о реализации своих потенциальных возможностей.

4.3.2. По результатам заключительного этапа оценки рабочая группа дает рекомендации по продвижению оцениваемого на вышестоящую должность, планированию направления обучения, поощрению за достигнутые успехи, и др.

4.3.3. Руководство университета с учетом рекомендаций рабочей группы может принимать решение о поощрении работника.

Модель управленческих компетенций ФГБОУ ВО «КНИТУ»

Модель компетенций	Управленческие компетенции по наименованиям должностей			
	Заведующие кафедрами	Деканы	Начальники управлений (центров, служб, отделов)	
Компетентность	Профессиональные компетенции (*)			
	Способность к развитию			
	Помощь в развитии	Развитие работников	Управление развитием	
Лидерство	Способность к лидерству	Лидерство как стиль руководства		
Инновационность	Инициативность	Поддержка инициатив	Формирование инновационной среды	
Ответственность	Ответственное мышление	Рациональное мышление	Системное мышление	Стратегическое мышление
	Работа в команде	Формирование командности	Обеспечение командной работы в Компании	
	Нацеленность на результат			

* разработка профессиональных компетенций производится в соответствии с профилем целевой позиции.