

Тема 9. Оцінювання персоналу організації

Поняття оцінки персоналу в сучасній організації. Сутність і різновиди оцінки персоналу за цілями. Критерії та методи оцінки персоналу. Якісні, кількісні та комбіновані методи та принципи ділового оцінювання працівників організації.

Основні принципи ефективного ділового оцінювання працівників. Оцінювання роботи різних категорій персоналу. Методи оцінювання управлінського персоналу за діловими якостями, за складністю виконуваних функцій, за результатами діяльності.

Критерії та різновиди ділового оцінювання керівників: оцінювання результатів основної та другорядної діяльності, оцінювання поведінки в колективі, виконання функцій управління колективом та оцінювання результатів роботи підлеглих. Показники оцінки різних посад керівників.

Основні критерії оцінювання спеціалістів: рівень кваліфікації, творча винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна. Оцінювання робітників та службовців: рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники дотримання правил техніки безпеки тощо.

Атестація як метод оцінки персоналу. Сутність та види атестації. Призначення та зміст атестаційної комісії. Організація та порядок проведення атестації персоналу. Зміст атестації для різних категорій персоналу. Документальне супроводження атестації. Використання результатів атестації персоналу.

Оцінюючи персонал, маємо змогу визначити відповідність співробітника вакантній посаді або посаді, яку він уже обіймає. Ми можемо визначити потенціал людини, тобто рівень професійних знань і вмінь, практичний досвід, ділові й моральні якості, психологію особистості, рівень загальної культури тощо. Оцінювання індивідуального внеску дозволяє встановити якість, складність і результативність праці конкретного співробітника, його конкретний внесок у загальні результати діяльності організації.

Оцінювання є однією з найважливіших функцій управління персоналом. Його роль у системі управління організацією полягає в тому, що саме на його основі керівний суб'єкт приймає відповідні рішення. Від того, наскільки ця інформація буде якісною та надійною, в остаточному підсумку залежить ефективність ухваленого рішення.

Крім того, оцінювання виконує й певну об'єднуючу роль – пов'язує, поєднує всі елементи системи управління персоналом у єдине ціле, фокусує увагу на результаті. Очевидно, що кожна функція в системі управління персоналом (планування, добір, адаптація, стимулювання праці, розвиток, ротация, кар'єра, вивільнення тощо) передбачає тією чи іншою мірою оцінювання відповідних особистісних і професійних якостей працівників.

Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес установлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади або робочого місця. Фактично, це характеристика керівниками своїх підлеглих з погляду як досягнутих ними результатів, так і того, завдяки чого їх досягнуто, які можна покращити.

Відповідно, основними **цілями** є: оцінювання потенційних можливостей працівників, потреб у підвищенні кваліфікації і подальшому удосконаленні, результатів трудової діяльності. Урешті-решт усе має акцентуватися на питанні результативності діяльності – поточній і перспективній. Ширша класифікація цілей оцінювання дана

Д. Мак'грегором:

– *адміністративна мета* – прийняття кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі;

– *інформативна мета* – забезпечення керівників необхідними даними про роботу їхніх підлеглих, а також працівників організації про їх переваги й недоліки;

– *мотиваційна мета* – орієнтація працівників на покращання трудової діяльності в потрібному для організації напрямку.

Щодо *фактора часу* можна запропонувати оцінювання в рамках таких сфер діяльності:

- оцінювання кандидатів на вакантну посаду;
- поточне і періодичне оцінювання співробітників організації;
- перспективне оцінювання.

Оцінювання кандидатів на вакантну посаду здійснюється в процесі добору персоналу в організацію, його метою є визначення відповідності кандидата вимогам посади.

Поточне і періодичне оцінювання співробітників, як правило, здійснюється у двох напрямках: оцінювання результатів роботи й факторів, які визначають ступінь досягнення цих результатів (поточне оцінювання професійної діяльності), аналіз динаміки результативності праці за певний період часу (періодичне оцінювання виконання обов'язків).

Перспективне оцінювання – це оцінювання потенціалу співробітника, на підставі якого ухвалюються рішення щодо посади, ротації, підвищення кваліфікації працівників з метою формування й розвитку їх трудового потенціалу. Ґрунтується на оцінюванні якостей, здібностей, мотивації й особистих якостей співробітників.

За результатами аналізу літературних джерел для організації ефективної системи оцінювання результативності праці працівників *необхідно*:

- установити критерії (показники) результативності праці для кожного робочого місця;
- розробити методичні підходи до проведення оцінювання результативності праці;
- визначити співробітників, відповідальних за оцінювання результативності праці;
- визначити конкретні функціональні обов'язки співробітників, відповідальних за оцінювання персоналу;
- проводити обговорення результатів з працівниками;
- ухвалювати відповідні рішення, документувати результати оцінювання.

Далі важливого значення набувають інструменти й методи оцінювання персоналу в організації (табл. 9.1).

Центральним питанням будь-якого оцінювання є встановлення його **показників**. Останні можуть характеризувати як загальні моменти, однакові для всіх (групи) працівників організації, так і специфічні норми праці й поведінки для конкретного робочого місця або конкретної посади. У першому випадку показники оцінювання визначають належність працівника до конкретної організаційно-соціальної системи; у другому – відповідність співробітника певним професійним вимогам.

Усі показники оцінювання можна умовно поділити на три *групи*:

- результативності праці;
- професійної поведінки;
- особистих якостей.

Для оцінювання *результативності праці* використовують так звані “жорсткі” та “м’які” показники. Вони, як правило, передбачають використання відповідних показників діяльності організації (товарообіг, прибуток, динаміка товарообігу та прибутку, рівень виконання планових завдань, собівартість та ін.).

Таблиця 9.1

Характеристика методів оцінювання персоналу

№ з\п	Назва методу	Характеристика	Результат
1	Біографічний	Аналіз кадрових даних, листка з обліку кадрів, особистих заяв, автобіографії, документів про освіту, характеристик	Висновки про сім’ю, кар’єру, освіту, риси характеру
2	Співбесіда	Бесіда зі співробітником	Можливість отримати

		у режимі “запитання – відповідь”	додаткові відомості про співробітника
3	Анкетування (самооцінювання)	Опитування за допомогою спеціальної анкети	Анкетні дані, діаграма якості
4	Тестування	Визначення професійних знань і навичок, здібностей, психології особистості за допомогою спеціальних тестів	Складання психологічного портрета особистості
5	Експертне оцінювання	Формування групи експертів, визначення сукупності якостей, розробка портрета ідеального та реального співробітника	Розробка моделі робочого місця
6	Ранжування	Порівняння співробітників за допомогою інших методів	Ранговий перелік співробітників
7	Програмований контроль	Оцінювання професійних знань і вмінь, рівня інтелекту, досвіду і працездатності за допомогою контрольних запитань	Карта програмованого контролю
8	Комплексне оцінювання праці	Визначення сукупних оцінкових показників якості, складності і результативності праці	Оцінка праці та вплив на оплату
9	Атестація персоналу	Комплексний метод оцінювання персоналу	Ухвалення рішень з кадрових питань

Показники *професійної поведінки* умовно поділяються на фактори досягнення результатів праці (безпосередні показники, показники першого рівня) й показники професійної поведінки (опосередковані показники,

показники другого рівня). Під факторами досягнення результатів праці розуміють здібності та прагнення до виконання певних функцій. Показники професійної підготовки охоплюють такі сторони діяльності, як співробітництво й колективізм у роботі, самостійність у виконанні тих або інших завдань тощо.

Третя група показників оцінювання *особистих якостей* – найскладніша для вибору, оцінювання й обліку група показників. Це зумовлено, в першу чергу, широким спектром особистих якостей, по-друге, складністю їх визначення, по-третє, необхідністю дотримання етичних норм під час їх визначення.

Досить поширеним методом оцінювання персоналу є атестація. *Атестація персоналу* – кадрові заходи, спрямовані на визначення відповідності рівня праці, якостей і потенціалу особистості працівника встановленим вимогам організації.

Функції атестації:

- контрольна;
- пошуково-резервна.

В остаточному підсумку дуже важливо виявити резерви підвищення рівня віддачі працівників. На жаль, треба зазначити, що в деяких випадках атестація використовується як інструмент для позбавлення від “незручного” працівника.

Функції з проведення атестації, як правило, розподіляються між лінійними керівниками й кадровими службами (табл. 9.2).

Таблиця 9.2

Приблизний розподіл функцій проведення атестації

	Лінійні керівники	Кадрові служби
1	Консультують щодо вибору суттєвих параметрів	Розробляють загальні принципи оцінювання персоналу, нормативні

	Оцінювання	й методичні матеріали, організують атестаційні процедури
2	Беруть участь в атестаційних процедурах як експерти, готують індивідуальні оцінні матеріали (анкети, характеристики, рекомендації) для тих, хто буде Атеставатися	Навчають лінійних менеджерів ефективної роботи в межах атестаційних процедур і співбесід. Контролюють реалізацію атестаційних процедур
3	Беруть участь у роботі атестаційних комісій	Обробляють і аналізують дані. Здійснюють збереження й використання кадрової інформації

За принципом проведення розрізняють такі **види атестації**: регулярна основна, розгорнута (як правило, проводиться один раз на 3–5 років); регулярна проміжна, спрощена, зорієнтована на оцінювання результатів поточної роботи (для керівників і спеціалістів – 1 раз на рік, а для деяких категорій – 2 рази на рік); нерегулярна, пов'язана з виникненням надзвичайних обставин (неочікувана вакансія, незапланована можливість піти на навчання), за введення нових умов оплати праці.

Організаційне проведення атестації оформлюється відповідним наказом, що надає їй офіційного статусу і дає право на використання результатів для ухвалення організаційних рішень щодо конкретного працівника.

Об'єктом атестації є працівники певних категорій, що перебувають у трудових відносинах з організацією. Її проведення регламентується рядом спеціальних документів і відповідним методичним забезпеченням.

Основні етапи атестації такі:

1. Підготовчий:

– розробка принципів і методики проведення атестації;

– видання нормативних документів з підготовки та проведення атестації (наказ, список атестаційної комісії; методика проведення атестації, план проведення атестації, програма підготовки керівників, інструкція зі збереження персональної інформації);

– підготовка спеціальної програми з підготовки до проведення атестаційних заходів (при проведенні атестації вперше за новою методикою);

– підготовка матеріалів атестації (бланки, форми й ін.).

2. Проведення атестації:

– підготовка звітів безпосередньо тими, хто атестується та їх прямими керівниками (за розробленою кадровою службою структурою);

– заповнення оцінних форм тими, хто атестується, керівниками та співробітниками;

– аналіз результатів;

– засідання атестаційної комісії.

3. Підбиття підсумків атестації:

– аналіз кадрової інформації, ведення й організація використання персональної інформації;

– підготовка рекомендацій з роботи з персоналом;

– затвердження результатів атестації.

4. Аналіз результатів атестації:

Оцінювання праці:

– виявлення працівників, що не відповідають стандартам праці;

– виявлення працівників, що відповідають стандартам праці;

– виявлення працівників, які істотно перевищують стандарти праці.

Оцінювання персоналу:

– діагностика рівня розвитку професійно важливих якостей;

– порівняння індивідуальних результатів зі стандартними вимогами роботи (за рівнями та специфікою посад);

– виявлення співробітників з якостями, що відхиляються від стандартів;

– оцінювання перспектив ефективної діяльності;

- оцінювання зростання;
- ротації.

Зведення й обробка даних, як правило, проводиться після атестації.

5. Підбиття підсумків:

- складаються порівняльні таблиці ефективності працівників;
- виділяються групи ризику (неефективно працюючих чи працівників із неоптимальним рівнем розвитку професійно важливих якостей);
- виділяються групи зростання (працівників, орієнтованих і здатних до розвитку та професійного зростання);
- готуються рекомендації з використання даних атестації.

Проведення співбесід за результатами атестації.

Крім зворотного зв'язку, з тим, хто атестується, під час бесіди відбувається уточнення даних і збір додаткової кадрової інформації. Потім нові й уточнені дані вводяться в узагальнені форми й аналізуються.

6. Організація збереження даних.

Одним із ключових моментів атестаційного процесу є атестаційна співбесіда (зустріч керівника з особою, яку атестують), під час якої обговорюються та оцінюються результати роботи за минулий період, визначається план роботи працівника на майбутній рік і на перспективу.

Атестація співробітників з метою з'ясування рівня їх кваліфікації й відповідності посаді або виконуваній роботі створює юридично значущі наслідки для працівників і роботодавців. Тому під час розробки та проведення процедури атестації дуже важливо дотримуватися всіх необхідних правових параметрів.

На працівника, який атестується, його безпосередній керівник подає характеристику з оцінкою його професійної діяльності, кваліфікації тощо. Як правило, характеристика подається в атестаційну комісію не пізніше ніж за два тижні до проведення атестації. Крім того, до цього моменту співробітник повинен ознайомитися з відгуком. Під час засідання атестаційної комісії заслуховується працівник, його безпосередній керівник, ставляться питання працівникові, ухвалюється рішення.