

## ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### Практичне заняття

#### *Завдання:*

1. Опрацювання методики комплексної оцінки персоналу підприємств гостинності та торгівлі на основі застосування бальної системи.

#### *Порядок виконання:*

Студенти працюють у парі.

За кожним студентом залишається той варіант посади, який був обраний для виконання завдання за темою 5 (табл. 5.1).

Кожен студент оцінює свого напарника як працівника на тій посаді, для якої розроблялась модель робочого місця. Відповідно діє й інший напарник.

Для оцінки використовується інформація, яку має студент як спостерігач поведінки свого напарника за період навчання. За деякими критеріями можна провести додаткову оцінку, використовуючи тести, наведені в додатках Ж.1–Ж.5.

1. Ознайомитися з методикою комплексної оцінки персоналу на основі застосування бальної системи.

#### *Методика комплексної оцінки персоналу на основі застосування бальної системи*

Головна ідея цієї оцінки – кількісно виразити за допомогою балів найсуттєвіші характеристик як самого працівника, так і роботи, яку він виконує. Для характеристики працівника кількісній оцінці підлягають його професійно-кваліфікаційний рівень (**Кп**) і ділові якості (**Дя**), що створюють необхідні передумови для виконання відповідних функціональних обов'язків.

За ознаки, що характеризують роботу, у цій методиці взято складність роботи, функцій (**Сф**) і конкретно досягнутий результат (**Рр**). Ці ознаки вповні взаємопов'язані. Так, оцінка поточних результатів роботи (**Рр**) підтверджує оцінку ділових якостей (**Дя**). Корелюють між собою професійно-кваліфікаційний рівень працівника і складність його роботи. Проте для комплексної оцінки персоналу зазначені кіль-

кісні характеристики доцільно розглядати в сукупності, оскільки вони доповнюють одна одну.

Принциповою відмінністю методики, що розглядається, і одночасно її перевагою є можливість побудови одного ряду оцінок від робітника, який виконує найпростіші роботи, до директора.

Комплексна оцінка конкретного працівника (**Ко.п**) здійснюється за формулою:

$$\text{Ко.п} = 0,5 \times \text{Кп} \times \text{Дя} + \text{Сф} \times \text{Рр.}$$

Коефіцієнт 0,5 визначено емпірично і введено у формулу для посилення значущості оцінки складності та результатів праці.

Елементи комплексної оцінки мають різний ступінь постійності. Якщо професійно-кваліфікаційний рівень, ділові якості та складність функцій, що виконуються, за нетривалий час змінюються мало, то оцінка результативності праці є найбільш динамічною і, як правило, здійснюється щомісячно. *Професійно-кваліфікаційний рівень* працівника визначається за загальним для всіх категорій персоналу набором об'єктивних ознак. Такими ознаками є: освіта, стаж роботи за фахом, активність участі в системі безперервного підвищення професійної майстерності. Інші три елементи оцінки, що характеризують *ділові якості, складність і результати праці* робітників, спеціалістів і керівників, дещо різняться за змістом і питомою значущістю ознак.

Для оцінки професійно-кваліфікаційного рівня робітників, спеціалістів і керівників застосовується єдиний набір ознак за їх незмінним питомим значенням.

За освітою всі працівники розподіляються на п'ять груп, кожній з яких відповідає певна бальна оцінка (табл. 9.1).

Таблиця 9.1 – Групи персоналу за освітою та їх бальні оцінки

№ з/п	Групи персоналу	Оцінки в балах
1	Із загальною середньою освітою (повною чи неповною)	0,1
2	Після закінчення професійно-технічного училища (ПТУ), спеціального професійно-технічного училища (СПТУ)	0,15
3	Із середньою спеціальною освітою	0,25
4	Із вищою та незакінченою вищою освітою	0,4
5	Із двома вищими освітами, що відповідають профілю роботи, або з ученим ступенем	0,5

У методиці, що розглядається, стаж роботи оцінюється так:

- до 15-ти років за кожний рік – 0,01 бала;
- за 15 і більше років – 0,15 бала.

Для загальної оцінки професійно-кваліфікаційного рівня методикою враховується активність участі працівника в системі безперервного підвищення професійної майстерності, тобто в різноманітних формах підготовки й підвищення кваліфікації, що діють на даному підприємстві і поза ним. Наприклад, для робітників оцінка активності участі в системі безперервного підвищення професійної майстерності може бути такою:

- короткострокові курси, стажування на підприємстві, курси цільового призначення й масові форми навчання – 0,05 бала;
- навчання у школі робітничої молоді – 0,05 бала;
- отримання другої професії, спеціальності, підтвержене свідоцтвом – 0,10 бала;
- курси підвищення кваліфікації (один раз на 4 роки) з видачею свідоцтва про закінчення курсів чи навчання в технікумі – 0,15 бала;
- навчання у ЗВО – 0,20 бала.

Коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня визначається за формулою:

$$K_{\text{п}} = (O + C + A) : 0,85,$$

де O – оцінка освіти;

C – оцінка стажу роботи за спеціальністю;

A – активність участі в системі безперервного підвищення професійної майстерності;

0,85 – максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

### **Специфічні складові оцінки робітників**

#### *а) Оцінка ділових якостей робітників*

Оцінка здійснюється за найбільш універсальними ознаками, що суттєво впливають на індивідуальну продуктивність праці, морально-психологічний клімат у колективі, а отже, на всю атмосферу трудового процесу і його практичні результати. Перелік можливих ознак для врахування при оцінці ділових якостей робітників наведено в табл. 9.2.

Кожна ознака ділових якостей має чотири рівні виявлення й оцінюється в балах:

- низький – 0,5;
- середній – 1;
- вище за середній – 2;
- високий – 3 бали.

Оцінка від 0,5 до 3 балів встановлюється робітникові за кожною з ознак з урахуванням її питомого значення.

Оцінка всієї сукупності ділових якостей (Дя) здійснюється підсумовуванням оцінок рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості.

*Таблиця 9.2 – Бальні оцінки ознак, що характеризують ділові якості робітників*

Ознака	Питома значущість (у частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості, балів			
		1	2	3	4
		(0,5)	(1)	(2)	(3)
Професійна компетентність (знає справу)	0,17	0,08	0,17	0,34	0,51
Виявляє винахідливість та ініціативу в роботі	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Добре організує роботу (без нагадувань і примусу), не допускає бездіяльності	0,14	0,07	0,14	0,28	0,42
Точно виконує всі доручення, має розвинуте почуття обов'язку (відповідальний)	0,13	0,06	0,13	0,26	0,39
Уміє ефективно працювати в колективі, допомагати іншим його членам, обмінюватись ідеями (контактний)	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Сприйнятливий до змін на виробництві, виявляє здатність до неординарних рішень і нових ідей (відчуття новизни)	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Емоційно витриманий	0,11	0,05	0,11	0,22	0,33

б) Оцінка складності функцій, що виконуються робітниками

Оцінка складності функцій проводиться за ознаками, урахованими в тарифно-кваліфікаційному довіднику й відображеними в тарифному розряді. Крім цього беруться до уваги й ознаки, не включені до тарифно-кваліфікаційного довідника, але такі, що впливають на складність праці робітників і вимагають від них більшого напруження, досвіду в зусиль: *різноманітність робіт, керівництво ланкою чи бригадою, додаткова відповідальність у технологічному процесі (наприклад, виконання фінішних операцій), робота із самоконтролюванням.*

Пропонований перелік ознак для оцінки складності функцій, що їх виконують робітники, питома вага і бальні оцінки наведено в табл. 9.3.

**Таблиця 9.3 – Бальні оцінки ознак, що визначають складність функцій, які виконуються робітниками**

Назва ознак складності виконуваних функцій	Питома значущість (у частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості, балів					
		1	2	3	4	5	6
Характер робіт, що визначає зміст, складність праці й відображається в тарифно-кваліфікаційному довіднику	0,50	0,50	1,0	1,50	2,0	2,5	3,0
Різноманітність робіт	0,15	0,15	0,30	0,45	–	–	–
Керівництво (ланкою, бригадою)	0,20	0,20	0,40	0,60	0,80	–	–
Додаткова відповідальність у технологічному процесі, робота із самоконтролюванням	0,15	0,15	0,30	–	–	–	–

Коефіцієнт складності виконуваних функцій (**СФ**) визначається діленням суми оцінок за кожною з ознак з урахуванням їх питомої значущості на постійну величину 8,3 (максимальну бальну оцінку за всіма ознаками складності функцій робітників). Цим забезпечується порівнянність оцінок складності праці від робітника, що виконує найпростіші роботи, до директора.

### *в) Оцінка результатів праці робітників*

Така оцінка враховує кількісні та якісні параметри робіт, що виконуються, а також їхню ритмічність.

У табл. 9.4 наведено як ознаки, що характеризують результати праці робітників, так і оцінку їх рівнів з урахуванням питомої значущості. Показники оцінки результатів праці можуть конкретизуватися в кожному структурному підрозділі.

*Таблиця 9.4 – Бальні оцінки ознак, що визначають результати праці робітників*

Назва ознак	Питома значущість ознаки (у частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості, балів		
		1	2	3
Обсяг виконаних робіт	0,40	0,40	0,80	1,20
Якість виконаних робіт	0,40	0,40	0,80	1.20
Ритмічність	0,20	0,20	0,40	0,60

### **Особливості комплексної оцінки керівників і фахівців**

#### *а) Оцінка ділових якостей керівників і фахівців*

Відбір ознак оцінки ділових якостей керівників і фахівців здійснюється на підставі змісту фактично виконуваних функцій і вимог Кваліфікаційного довідника посад керівників, спеціалістів і службовців до їх професійно-кваліфікаційної підготовки.

Ознаками ділових якостей фахівців є:

- компетентність,
- здатність чітко організувати і планувати свою працю,
- відповідальність за доручену справу,
- самостійність та ініціатива,
- здатність опановувати нові напрями в роботі й використовувати нові методи,
- працездатність,
- здатність підтримувати контакти з іншими працівниками.

Для оцінки ділових якостей керівників набір ознак дещо змінюється, оскільки цих працівників треба характеризувати не тільки як спеціалістів, а і як організаторів, вихователів своїх підлеглих.

Кожна ознака ділових якостей у цій методиці має чотири рівні (ступеня) виявлення й оцінюється в балах:

- низький – 1;
- середній – 2;
- вище за середній – 3;
- високий – 4 бали.

Оцінка (від 1 до 4 балів) встановлюється працівникові за кожною з ознак відповідно до характеристик рівнів оцінок.

Оцінка всієї сукупності ділових якостей здійснюється підсумовуванням оцінок ознак з урахуванням їх питомої значущості.

У таблицях 9.5 і 9.6 як приклад наведено бальні оцінки ознак, що характеризують ділові якості деяких фахівців і керівників.

**Таблиця 9.5 – Бальні оцінки ознак, що характеризують ділові якості фахівців**

Назва ознак	Питома значущість (у частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості, балів			
		1	2	3	4
Компетентність	0,26	0,26	0,52	0,78	1,04
Здатність чітко організувати і планувати свою працю	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Відповідальність за доручену справу	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
Самостійність та ініціатива	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Здатність опановувати нові напрями в роботі й використовувати нові методи	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Працездатність	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Здатність підтримувати контакти з іншими працівниками	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40

**Таблиця 9.6 – Бальні оцінки ознак, що характеризують ділові якості керівників**

Назва ознак	Питома значущість (у частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості, балів			
		1	2	3	4
Компетентність	0,18	0,18	0,36	0,54	0,72
Здатність організувати працю підлеглих	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Творча ініціатива щодо впровадження нової техніки, удосконалення технології, поліпшення організації праці	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Здатність виховувати ділові якості в підлеглих	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Здатність швидко й самостійно приймати обґрунтовані рішення	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
Уміле поєднання в роботі інтересів колективу й підприємства в цілому	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Зібраність, особиста дисципліна, пунктуальність	0,06	0,06	0,12	0,18	0,24
Здатність підтримувати контакти з іншими працівниками	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48

*б) Оцінка складності функцій керівників і фахівців*

Для оцінки складності виконуваних функцій керівників і фахівців (цей елемент оцінки характеризується спільним набором ознак як для керівників, так і для фахівців) відібрано ознаки, що дозволяють найбільш повно охопити всі аспекти змісту робіт і водночас урахувати характер та особливості того чи іншого виду діяльності:

- характер робіт, що визначають зміст праці (технологічну складність трудового процесу);
- різноманітність, комплексність робіт (ця й усі наступні ознаки зумовлюються організацією праці);
- самостійність виконання робіт;
- масштаб і складність керівництва;
- додаткова відповідальність.

Питома значущість прийнятих для характеристики складності ознак виражається в частках одиниці.

З урахуванням значної різниці в діапазоні складності для кожної з ознак було встановлено різну кількість рівнів. Максимальну кількість рівнів (10) передбачено для ознаки, що характеризує технологічну складність змісту роботи. Така сама кількість рівнів виявилася необхідною для врахування широкої диференціації робіт по групах, що мають інформаційно-технічний (1–3 рівні), аналітико-конструктивний (4–6 рівні), організаційно-адміністративний (7–10 рівні) характер, а також у рамках цих груп.

Для інших ознак, що характеризують складність виконуваних функцій, кількість рівнів (ступенів) встановлена дещо меншою, наприклад, масштаб і складність керівництва – 7, самостійність виконання робіт – 8 (табл. 9.7).

Якщо працівник виконує різноманітні роботи, від найпростіших інформаційно-технічних до більш складних аналітико-конструктивних, оцінка має провадитись за складнішими роботами.

Різнманітність, комплексність робіт впливає на складність, залежно від повторюваності і взаємозв'язаності, різноманітності складу і змісту роботи, а також форм і джерел інформації.

Методикою враховано, що робота, яка містить багато різноманітних операцій без внесення в їх виконання елементів новизни – це не складна праця і, навпаки, за невеликої кількості операцій робота може бути складною через постійні зміни методів їх виконання. Ураховуючи це, були виокремлені прості, часто повторювані роботи, що потребують стереотипного виконання (1–2 рівні); роботи, що проводяться у масштабі підрозділу (3–5 рівні); комплексні роботи, зв'язані з великою різноманітністю завдань, які потребують значної аналітичної діяльності у процесі вироблення і прийняття рішень (6–8 рівні).

Таблиця 9.7 – Бальні оцінки ознак, що характеризують складність функцій керівників, спеціалістів і службовців

Назва ознак складності виконуваних функцій	Питома вага	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості, балів									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Характер робіт, що визначають зміст праці	0,30	0,30	0,60	0,90	1,20	1,50	1,80	2,20	2,40	2,70	3,0
		Інформаційно-технічні			Аналітично-конструктивні			Організаційно-адміністративні			
Різноманітність, комплексність робіт	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75	0,90	1,05	1,20		
		Прості, часто повторювані роботи в межах вузькоспеціалізованої сфери діяльності		Роботи, що проводяться в масштабі підрозділу			Виконання комплексних робіт, зв'язаних з найрізноманітнішими завданнями				
Самостійність у роботі	0,25	0,25	0,50	0,75	1,0	1,25	1,50	1,75	2,0		
		Роботи під безпосереднім керівництвом			Роботи, що виконуються під оперативним і загальним керівництвом			Роботи, що виконуються самостійно			
Масштаб і складність керівництва	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75	0,90	1,05			
		Керівництво підрозділами, що входять до складу відділу		Керівництво самостійними структурними підрозділами			Керівництво кількома підрозділами	Комплексне керівництво підприємством			
Відповідальність	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75	0,90	1,05			
		Матеріальна (за збереження фінансових і матеріальних ресурсів)					Моральна (за керівництвом виконанням або безпосереднє виконання робіт у небезпечних умовах)				

Наступна ознака складності функцій «самостійність виконання робіт» визначає, якою мірою та чи інша робота виконується без участі керівника. За *ступенем* самостійності в методиці виділено роботи, що виконуються під безпосереднім керівництвом (1–3 рівні); під оперативним і загальним керівництвом (4–6 рівні); виконуються самостійно (7–8 рівні).

Ознака «масштаб і складність керівництва» характеризує відповідальність за планування, організацію та координацію роботи підпорядкованих підрозділів і підлеглих. Складність функцій за цим чинником залежить від кількості підлеглих виконавців (ними можуть бути як робітники, котрими керує майстер, так і службовці, що працюють під керівництвом більш кваліфікованих спеціалістів), кількості та масштабу керованих підрозділів, виконуваних ними функцій, професійного складу працівників.

У межах ознаки, що розглядається, умовно виділено три групи залежно від складності функцій: керівництво підрозділами, що входять до складу відділу (1–2 рівні), керівництво самостійними структурними підрозділами (3–5 рівні), керівництво кількома підрозділами (6-й рівень), комплексне керівництво підприємством (7-й рівень).

Додаткова відповідальність характеризує складність робіт, призначених ряду посадовців і зумовлених особливостями змісту праці. Якщо брати до уваги три види відповідальності – матеріальну (за можливі майнові збитки), моральну (за безпечне ведення робіт, життя людей) й адміністративно-організаційну (за раціональність організації та ефективність колективної праці, своєчасне виконання виробничих завдань), то до оцінки за критерієм «додаткова відповідальність» слід включати лише перші два види відповідальності, оскільки третій уже врахований за критерієм «зміст праці».

Бальні оцінки ознак, що характеризують складність виконуваних функцій керівників і фахівців, наведено в табл. 9.7.

Загальна оцінка складності функцій керівників і фахівців (СФ) визначається діленням сум оцінок за кожною ознакою з урахуванням їх питомої значущості на постійну величину 8,3, яка відповідає сумі максимальних оцінок за всіма ознаками складності.

#### *в) Оцінка результатів праці керівників і фахівців*

Оцінка результатів праці цих категорій персоналу, як і робітників, провадиться за сукупністю кількісних і якісних показників. При цьому враховується не тільки обсяг виконаної роботи відповідно до чинних норм часу, якість роботи, а й творча активність. При визначенні якісних характеристик результатів праці фахівців беруться до уваги

прогресивність розроблених технологічних процесів, економічна обґрунтованість норм часу (виробітку), норм витрат сировини, матеріалів (у технологів); технічний рівень конструкторських рішень (у конструкторів); безпомилковість, акуратність у роботі; відповідність виконуваних завдань, робіт посадовим вимогам, встановленим Кваліфікаційним довідником посад керівників, спеціалістів і службовців; своєчасне запровадження технологічних процесів і розробок у виробництво тощо. Необхідно враховувати також дотримання працівниками термінів виконання завдань, оскільки цей показник є одним з важливих критеріїв оцінки результатів праці всіх категорій персоналу, бо від нього залежить своєчасне запровадження у виробництво нової прогресивної техніки і технології, прогресивних конструкторських рішень, передових форм і методів організації виробництва і праці.

У процесі оцінювання результатів праці керівників ураховується специфіка роботи лінійних керівників основного й допоміжного виробництва, керівників функціональних підрозділів. Для кожної із зазначених груп працівників розробляється набір показників, що характеризують результати праці.

Оцінка результатів праці лінійних керівників основного й допоміжного виробництва включає показники, що характеризують кількість і якість виконаних робіт, а також ритмічність роботи в закріплених підрозділах.

Методикою передбачено, що для всіх ознак результатів праці застосовуються чотири рівні оцінки в балах: низький – 1, середній – 2, вище за середній – 3, високий – 4 бали (табл. 9.8).

**Таблиця 9.8 – Бальні оцінки ознак, що характеризують результати праці фахівців**

Ознаки	Питома значущість (у частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості, балів			
		1	2	3	4
Кількість виконаних планових і позапланових робіт	0,31	0,31	0,62	0,93	1,24
Якість виконаних робіт	0,39	0,39	0,78	1,17	1,56
Дотримання термінів виконання робіт	0,30	0,30	0,60	0,90	1,20

Бальні оцінки ознак, що характеризують результати праці керівників технологічних служб, наведено в табл. 9.9. За аналогією розробляється система оцінки результатів праці інших керівників функціональних підрозділів, а також спеціалістів і службовців.

**Таблиця 9.9 – Бальні оцінки ознак, що характеризують результати праці керівників**

Ознаки	Питома значущість (у частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості, балів			
		1	2	3	4
Кількість виконаних планових і позапланових робіт	0,45	0,45	0,90	1,35	1,80
Якість результатів праці	0,55	0,55	1,10	1,65	2,20

Загальна оцінка результатів праці конкретних працівників визначається підсумовуванням оцінок ознак з урахуванням їх питомої значущості.

2. Використовуючи оціночні якості менеджерів, керівників, які здійснюють адміністративні функції та фахівців, вибрати такі якості, які Ви вважаєте важливими для посадової особи за Вашим варіантом.

3. При необхідності провести тестування Вашого напарника за тестами, представленими у додатках Ж.1–Ж.5. Зокрема, можна визначити:

- організованість (тест «Чи організована Ви людина?» (додаток Ж.1)),
- комунікабельність (тест «Чи комунікабельні Ви?» (додаток Ж.2)),
- мотивацію працьовитості (тест «Мотивація працьовитості» (додаток Ж.3)),
- темперамент (тест «Темперамент особистості» (додаток Ж.4)),
- характер (тест «Характер співробітника» (додаток Ж.5)).

Оцінка за запропонованими тестами необов'язкова, але кожне рішення має бути обґрунтованим.

## **Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт**

1. Типові помилки менеджера з персоналу при проведенні інтерв'ювання.
2. Особливості оцінки офіціантів і барменів при прийманні на роботу.
3. Особливості оцінки кухарів при прийманні на роботу.
4. Особливості оцінки менеджерів ресторанів середньої ланки управління при прийманні на роботу.
5. Особливості оцінки фахівців при прийманні на роботу у підприємств гостинності та торгівлі.
6. Оцінка кандидата на посаду директора підприємства гостинності / торгівлі.
7. Атестація менеджерів у підприємствах гостинності та торгівлі.
8. Атестація фахівців у підприємствах гостинності та торгівлі.
9. Ефективні методи оцінки роботи персоналу.