

Т. В. Підпала, І.В. Назаренко

Сертифікація персоналу

Курс лекцій

УДК 636.033 : 637.05
ББК 46.0 + 45.4 (073)
С 85

Автори: Т.В. Підпала, І.В. Назаренко

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету технології виробництва і переробки продукції тваринництва, стандартизації та біотехнології Миколаївського національного аграрного університету від 25.08.2016 р., протокол № 1

Рецензенти:

І.М. Романенко – директор ДП «Миколаївський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації»;

Л.С. Патрева – доктор сільськогосподарських наук, професор, завідувач кафедри птахівництва, якості та безпечності продукції Миколаївського національного аграрного університету.

Підпала Т.В.

С 85 Сертифікація персоналу : курс лекцій / Т. В. Підпала, І. В. Назаренко. – Миколаїв : МНАУ, 2016. – 57 с.

У курсі лекцій наведено матеріал, який допоможе ознайомитися та засвоїти питання щодо системи оцінювання персоналу для підтвердження компетентності та відповідальності згідно вимог.

Рекомендовано для студентів спеціальності 152 «Метрологія та інформаційно-вимірвальна техніка» РВО «Магістр»

УДК 636.033 : 637.05
ББК 46.0 + 45.4 (073)

©Миколаївський національний
аграрний університет, 2016
©Підпала Т.В., Назаренко І.В., 2016

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Т. В. Підпала, І.В. Назаренко

Сертифікація персоналу

Курс лекцій

Миколаїв
2016

ЗМІСТ

ВСТУП	5
Лекція 1. Вступ до сертифікації персоналу	6
1. Загальні відомості про сертифікацію персоналу	6
2. Складові системи оцінювання персоналу	8
3. Нормативні документи	10
Лекція 2. Оцінювання і атестування персоналу організації	14
1. Об'єктивна необхідність та значення оцінювання персоналу	14
2. Процес оцінювання персоналу (сутність, цілі, завдання, елементи)	16
3. Помилка оцінювання персоналу і способи їх мінімізації	19
Лекція 3. Системний підхід до оцінювання персоналу	22
1. Система оцінки персоналу та її види	22
2. Модель комплексної оцінки персоналу	23
3. Критерії, що використовуються у системах оцінювання працівників	26
Лекція 4. Принципи та процедури проведення оцінки персоналу	29
1. Основні принципи оцінки персоналу	29
2. Процедура проведення оцінки персоналу	32
3. Методи оцінювання персоналу	35
Лекція 5. Оцінювання різних категорій працівників	42
1. Особливості оцінювання керівників	42
2. Оцінювання інженерно-технічних працівників (ІТП) і спеціалістів	45
3. Методика тестового випробування керівників різного рівня	48
Лекція 6. Атестація персоналу	50
1. Поняття та завдання атестації персоналу	50
2. Об'єкти та показники атестації	53
3. Організація і методи атестації	56
4. Етапи проведення атестації	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	61

ВСТУП

Сертифікація персоналу є одним із засобів забезпечення гарантії того, що сертифікований персонал відповідає вимогам схеми сертифікації. Довіра до відповідних схем сертифікації досягається шляхом визнаного у світі процесу оцінювання, подальшого нагляду та періодичного повторного оцінювання компетентності сертифікованого персоналу.

Сертифікація персоналу проводиться з метою офіційного підтвердження компетентності (кваліфікації, теоретичної та практичної підготовки) зазначеної особи в здійсненні конкретної діяльності на підставі Закону України «Про підтвердження відповідності».

Здобуття сертифіката компетентності аудитора є неодмінною умовою для здійснення ним робіт в галузі підтвердження відповідності продукції, послуг, систем управління якістю, систем управління безпечністю харчових продуктів (на підставі принципів НАССР), галузевих систем управління якістю, систем управління професійною безпекою та здоров'ям, систем управління навколишнім середовищем, атестації виробництва, для виконання ним своїх функцій і забезпечує необхідну впевненість в тому, що ці роботи будуть проводитись особою, яка має відповідну кваліфікацію, теоретичну і практичну підготовку та пройшла сертифікацію у встановленому порядку в органі з сертифікації персоналу.

Сертифікація керівників, професіоналів, фахівців, менеджерів та службовців всіх видів діяльності здійснюється у відповідності до вимог нормативних документів, що містять кваліфікаційні вимоги (закони, підзаконні акти, національні та міждержавні нормативні документи, міжнародні стандарти, нормативні документи та інструкції міністерств, відомств, підприємств та організацій всіх форм власності, які містять кваліфікаційні вимоги та вимоги до компетентності, довідники кваліфікаційних характеристик працівників, тощо).

Лекція 1

Вступ до сертифікації персоналу

1. Загальні відомості про сертифікацію персоналу
2. Складові системи оцінювання персоналу
3. Нормативні документи

1. Загальні відомості про сертифікацію персоналу

В умовах конкретного ринкового середовища результативність діяльності самоврядних організацій вирішальною мірою залежить від якісних характеристик персоналу та вміння управлінського апарату ефективно використовувати цей найважливіший виробничий ресурс.

Світовою практикою доведено, що найбільших успіхів у бізнесі, в інших сферах людської діяльності досягають ті організації, у яких керівники мають хорошу підготовку в галузі управління взагалі та менеджменту персоналу зокрема.

Персонал – це особовий склад організації, що охоплює всіх найманих працівників, а також працюючих акціонерів і власників.

В Україні назви категорій персоналу стандартизовано, а отже, усі організації повинні дотримуватися стандартизованих назв.

Ефективне управління працівниками вимагає періодичного їх оцінювання й атестування для вирішення таких питань:

- планування потреб у залученні нових працівників;
- переміщення наявних всередині організації;
- звільнення працівників;
- підвищення їх кваліфікації і планування професійних кар'єр, створення резерву кадрів;
- визначення і диференціації винагороджень;
- підвищення ефективності мотивування праці та її якості;
- оптимізація обміну інформацією між керівниками і підлеглими;
- проведення організаційних змін.

Висновки оцінювання й атестування персоналу впливають на ефективність системи управління організацією і перебіг виробничо-господарських та управлінських процесів у ній.

Оцінювання осіб, які надають трудові послуги організації, присутнє на всіх етапах їх трудової діяльності, тобто в системі «вхід-діяльність-вихід». На етапі входу *предметом* оцінювання є найчастіше якості осіб, які претендують на працевлаштування, на

етапі діяльності – трудова поведінка, а на етапі виходу – ефекти праці.

Оцінювання персоналу – виражений у письмовій або усній формі процес оцінювання життєвої позиції, особистих рис, поведінки і рівня виконання працівниками завдань, важливих для досягнення місії та цілей організації.

Метою оцінювання працівників є отримання об'єктивних оцінок їхньої праці, в яких концентруються знання і досвід, ставлення до праці, внесок у кінцевий результат діяльності первинного трудового колективу й організації в цілому. Це означає, що об'єктом оцінювання повинні бути не працівники загалом, а тільки істотні їх якості, властивості та дії з огляду на виконану ними, або окремою людиною роботу та наслідки.

Оцінювання персоналу виконує вимірювальну (ретроспективну) і розвиваючу функції.

Вимірювальна функція оцінювання персоналу полягає в отриманні даних про працівника щодо рівня його попередньої і теперішньої праці, її якості, виконуваних ним обов'язків, ступеня його відповідальності вимогам робочого місця.

Розвиваюча функція оцінювання персоналу реалізується під час аналізу його можливостей щодо розвитку інтелектуального, ділового потенціалу, умінь, підвищення рівня кваліфікації, прагнення збільшувати свій внесок у загальні здобутки організації.

Оцінювання персоналу ґрунтується на системному підході, який передбачає цілеспрямовано підбрані та організаційну сукупність елементів і відношень між ними.

Практикою провідних фірм світу встановлено, що найдоцільнішим є конструювання і застосування систем оцінювання персоналу, яке здійснюється з урахуванням таких критеріїв:

- форми оцінювання (усне, письмове);
- характер оцінювання (формалізоване, неформалізоване);
- діапазон оцінювання (часткове, комплексне);
- період оцінювання (перманентне, періодичне);
- мета оцінювання (ретроспективне, діагностичне, розвиваюче);
- суб'єкт оцінювання (безпосередньо керівником, експертне або зовнішнє, індивідуальне, колективне оцінювання – група оцінюючих, підлеглі, співробітники, клієнти);
- предмет оцінювання (оцінювання особистості, кваліфікації, поведінки, ефективності, змішане оцінювання);

- способи отримання оцінок (абсолютні, відносні);
- групи оцінюваних працівників (працівники фізичної праці, ІТП, працівники управління, керівники, менеджери тощо).

Таким чином, в процесі оцінювання персоналу організації виявляється відповідність працівників робочим місцем, які вони займають.

2. Складові системи оцінювання (сертифікації) персоналу (працівників)

Оцінювання працівників організації має на меті не лише отримання різноманітних даних про їх особистісні якості, відповідність кваліфікаційного рівня займаному місцю, ефективність виконаних обов'язків, не менш важливо, щоб цей процес був якомога об'єктивнішим, коректним, а сформульовані оцінки були належно сприйняті персоналом організації. Тому при створенні та функціонуванні раціональних систем оцінювання слід дотримуватися наступних положень:

- визначення мети оцінювання, що полегшує вибір його критеріїв і технік при конструюванні системи;
- оцінювання всіх працівників. Формальне оцінювання тільки деяких груп працівників може спричинити певні спекуляції навколо використання його висновків. За такого підходу можливі звинувачення ініціаторів, що прийняття кадрових рішень на підставі оцінювання окремих працівників позбавляє перспективи інших. Оцінювання всіх працівників полегшує отримання інформації про кадровий потенціал організації, ступінь реалізації цілей колективу. Працівники, які знають, що їх будуть оцінювати, більше дбають про свою працю, ніж ті, які про це не думають. Цей чинник важливо враховувати, оскільки іноді вважають, що стан справ в організації залежить від керівників і деяких груп працівників. Однак це не зовсім так. Відповідно до правила гармонії ефективність організації залежить від її найслабкішої ланки – кількох працівників або навіть одного з них. Оцінювання всіх працівників є ефективним, якщо отриманні висновки оперативно будуть використанні для реалізації цілей організації;
- участь працівників у визначенні критеріїв оцінювання. Вибір критеріїв без згоди працівників і аналіз змісту їхньої праці може спричинити необ'єктивні оцінки та призвести до виникнення

різноманітних конфліктів. Часто працівники дещо інакше бачать зміст критеріїв оцінювання їхньої праці, ніж розробники оцінювальних анкет. Тому при визначенні критеріїв слід враховувати міркування та пропозиції працівників щодо специфіки їхньої праці, вимоги, завдання, що містяться у картах опису робочих місць, а також думки менеджерів, відповідальних за ефективне функціонування організації;

- диференціація критеріїв залежно від цілей оцінювання. Призначенні для оцінювання працівників анкети повинні комплексно враховувати цілі оцінювання;

- визначення методики оцінювання відповідно до її цілей. Кожне оцінювання необхідно проводити з використанням відповідної методики. Так, оцінювання з метою розвитку кадрового потенціалу здійснюють за відносно нескладними методиками, а перше оцінювання при прийомі на роботу вимагає застосування дещо складнішої та дорожчої методики;

- навчання осіб, які проводять оцінювання, його процедур. Для уникнення помилок при оцінюванні особи, які його здійснюють, повинні мати відповідну підготовку. Програма їх навчання має допомогти з'ясувати теоретичні і практичні аспекти, які стосуються оцінювання, інформування працівників про його завдання і зміст; опису робочих місць, завдань і обов'язків працівників; спостереження і фіксування поведінки працівників на робочих місцях; вимірювання виконуваних робіт, виявлення помилок в оцінюванні та їх виправлення; управління процесом оцінювання;

- простота оцінювання. Висновки оцінювання тим цінніші, чим простіше й легше їх отримати;

- дотримання прав тих, кого оцінюють. Процес оцінювання завжди викликає негативні емоції, стресовий стан осіб, які підлягають оцінці. Для зменшення негативного психологічного впливу оцінювання на працівників, слід дбати про коректність усіх процедур і не порушувати особистих прав працівників, яких стосується оцінювання. Об'єктивність оцінювання може бути забезпечена за дотримання таких умов: можливість оскарження оцінки; визначення оцінки залежно від значення інформації; переважання об'єктивної інформації; врахування стану афекту; особиста участь оцінюваного у процесі оцінювання; позитивно-негативна асиметрія; зважене усереднення даних;

- інформування оцінюваних про висновки оцінювання.

Сформульовані на підставі оцінювання висновки необхідно повідомити оцінюваному працівнику під час підсумкової розмови, яку найчастіше проводить безпосередній керівник. Керівник інформує працівника про висновки оцінювання; дякує йому за добру працю, зосереджує увагу на питаннях, які потребують особливих старань; окреслює завдання, галузі, в яких працівник може досягти особливих успіхів; нерідко доводиться наголосити на необхідності суттєво поліпшити результати праці. При цьому бажано проінформувати про оцінку праці підрозділу, а також про те, якою є оцінка праці окремого працівника на фоні оцінок його колег;

➤ конфіденційність висновків оцінювання. З висновками оцінювання працівник має бути ознайомлений у безпосередній розмові з керівником. Ознайомлення інших осіб з висновками оцінювання конкретного працівника може спровокувати конфлікти, погіршення відносин у колективі. Якщо оцінювання проводило кілька осіб, всі вони мають подбати про конфіденційність отриманих висновків;

➤ можливість оскарження висновків оцінювання. Працівники, які не погоджуються з отриманими оцінками, повинні мати змогу оскаржити їх у відповідному апеляційному органі, про створення і функціонування якого має подбати керівництво організації;

➤ систематичність оцінювання працівників. Регулярне оцінювання працівників (раз на півроку, на рік) забезпечує порівняння виконання завдань, поведінки працівників упродовж тривалого періоду.

Дотримання вищезазначених положень оцінювання персоналу є передумовою оптимальної кадрової політики організації, позитивно впливає на використання особистісного потенціалу кожного працівника й організації загалом, запобігає багатьом непорозумінням і конфліктам.

3. Нормативні документи

Специфічною особливістю оцінювання персоналу є те, що даний захід пов'язаний з працевлаштуванням, переведенням чи звільненням з роботи, організацією оплати праці, підготовкою та підвищенням кваліфікації, регулюванням робочого часу, створенням сприятливих умов праці тощо. Це все потребує чіткої регламентації прав і обов'язків усіх учасників трудових відносин, що досягається

прийняттям відповідних законодавчих актів державними органами влади та розробленням нормативно-правових і науково-методичних документів (правил, положень, норм, інструкцій, рекомендацій, характеристик тощо).

Право громадянина України на працю гарантує основний закон – це Конституція України, яка проголошує працю вільною. Кожен має право самостійно розпоряджатися своїми здібностями, обирати вид трудової діяльності та професію, яка подобається; отримувати за свою працю заробітну плату не нижче встановленого законодавством мінімального розміру; працювати в належних, безпечних і здорових умовах праці. Згідно з Конституцією України кожна людина має право на вільний розвиток особистості (с. 23).

Трудові відносини працівників та всі питання, пов'язані з працею людей викладено у таких основних законах трудового законодавства України:

➤ Кодекс законів про працю (КЗпП), який визначає правові засади й гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної та творчої праці. КЗпП України містить розділи, в яких передбачено всі правові засади щодо праці; її оплати; трудової дисципліни; відшкодування збитків; пільги; праця жінок, молоді, нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю.

➤ Закон України «Про зайнятість населення» визначає правові, економічні й організаційні основи зайнятості населення та його захисту від безробіття, а також соціальні гарантії збоку держави в реалізації громадянами права на працю.

➤ Закон України «Про колективні договори і угоди» визначає правові засади розроблення, укладення та виконання колективних договорів і угод для сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і власників.

➤ Закон України «Про оплату праці» визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах на підставі трудового договору з підприємствами усіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами; сфери державного й договірної регулювання оплати праці; він спрямований на забезпечення відтворювальної та стимулюючої функції заробітної плати.

➤ Закон України «Про охорону праці» визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на

охорону їхнього життя та здоров'я в процесі трудової діяльності, регулює за участю відповідних державних органів відносини між власником підприємства й працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища та встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

➤ Закон України «Про пенсійне забезпечення» гарантує всім непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання наданням трудових і соціальних пенсій.

Одним із важливих документів нормативно-правової бази, який використовують при оцінюванні працівників є Класифікатор професій ДК 003:2010, затверджений Державним комітетом стандартизації, метрології та сертифікації України. Цей документ стандартизує назви категорій персоналу, професій та посад. Класифікатор професій використовується для вирішення завдань, пов'язаних з обліком складу й розподілу кадрів за професійними угрупованнями різних рівнів класифікації, надання статистичних даних за професійними ознаками, зайнятості, охорони праці, освіти, перепідготовки кадрів, періодичних оглядів зі статистики праці й міжнародної міграції та працевлаштування людей.

Класифікатор професій ДК 003:2010 містить такі стандартизовані назви категорій персоналу:

- законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управитель);
- професіонали;
- фахівці;
- технічні службовці;
- робітники сфери торгівлі та побутових послуг;
- кваліфіковані робітники сільського та лісового господарства, риборозведення та рибальства;
- кваліфіковані робітники з інструментом;
- оператори та складальники устаткування і машин;
- найпростіші професії.

Відповідно до вказаних категорій визначено перелік професій, вимоги до кваліфікації та освіти. Так, категорія «професіонали» уміщує професії, що передбачають високий рівень знань у галузі фізичних, математичних, технічних, біологічних, агрономічних, методичних чи гуманітарних наук. Це професії, які потребують від працівника кваліфікації за дипломом про вищу освіту, що відповідає

рівню спеціаліста, магістра, диплом про присудження вченого ступеня кандидата та доктора наук, атестатом про затвердження вченого звання старшого наукового співробітника, доцента, професора.

Аналогічно інші категорії включають круг професій та вимог щодо освіти, професійних завдань і обов'язків.

При оцінюванні персоналу нормативно-правовою базою також є:

- правила внутрішнього трудового розпорядку: загальні положення; порядок працевлаштування; звільнення з роботи; головні обов'язки працівників; головні обов'язки адміністрації; робочий час та його використання; заохочення за успіхи в роботі; відповідальність за порушення трудової дисципліни;

- колективний договір, в якому передбачаються взаємні зобов'язання сторін;

- положення про структурні підрозділи організації регламентує завдання, функції, права, відповідальність окремих підрозділів;

- посадові інструкції-документи, які регламентують діяльність посадових осіб і містять дані про їхні завдання та обов'язки, права, відповідальність, вимоги до знань, умінь, майстерності, кваліфікаційні вимоги, взаємозв'язки з іншими виконавчими та структурними ланками.

Таким чином, оцінювання персоналу здійснюється на підставі регламентуючих законів та положень про працю, її результати і відповідність працівників посадовим обов'язкам.

Лекція 2

Оцінювання і атестування персоналу організації

1. Об'єктивна необхідність та значення оцінювання персоналу
2. Процес оцінювання персоналу (сутність, цілі, завдання, елементи)
3. Помилка оцінювання персоналу і способи їх мінімізації

1. Об'єктивна необхідність та значення оцінювання персоналу

Ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою визначається ступенем відповідності індивідів, які в ній працюють, робочим місцем, які вони займають. Лише за такої відповідності організації та індивіди досягають цілей свого розвитку. Виявити сутність відповідності індивідів вимогам їхніх робочих місць можна в процесі оцінювання.

Необхідність та значення оцінювання персоналу багатозначно зростають за сучасних умов ринкової трансформації економіки.

Перехід українських підприємств до ринку поставив роботодавців перед необхідністю оптимізації якості та чисельності персоналу слідом за реорганізацією структури робочих місць. Аналіз поведінки (діяльності) людей, оцінка їхніх ділових та особистісних рис стають одним з основних напрямів формування національного менеджменту, без яких неможливо забезпечити ефективне функціонування найціннішого виробничого ресурсу – людського.

Сучасними тенденціями розвитку людських ресурсів є такі:

- зростання попиту на кваліфіковану працю, а отже підвищення цін трудових послуг, які вона створює;
- значне посилення ролі людського фактора у виробництві продукції підприємства;
- перехід до стратегічного управління підприємством, який вимагає високої трудової віддачі від кожного співробітника.

За таких умов перед керівником постають наступні першочергові завдання: як досягнути найповнішої корисної віддачі та водночас вищого рівня мотивації персоналу праці.

Іншою тенденцією сучасного розвитку організації є швидка змінюваність середовища, звідки виникає необхідність постійного узгодження якісних та кількісних характеристик персоналу з новими

вимогами. Без цього перспективні плани організацій залишаються не реалізованими, а роботодавці несуть подвійні втрати. По-перше, недостатня відповідальність робітників змінюваним вимогам робочих місць унеможлиблює досягнення поставлених цілей підприємств.

По-друге, така невідповідальність веде до зниження продуктивності праці та мотивації людей до корисної, цілеспрямованої діяльності праці.

Оцінювання персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини (ділових та особистісних якостей, трудової поведінки та результатів роботи) з відповідними еталонами, вимогами, параметрами. Воно охоплює дві сфери діяльності працівників – поточну та перспективну.

Під час аналізу поточної діяльності визначаються, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам які випливають з його посадових обов'язків. Під час планування перспективної діяльності визначаються потреби в розвитку якостей персоналу, підвищенні еластичності його потенціалу, необхідних для вирішення майбутніх завдань.

Оцінювання персоналу відповідає об'єктивним потребам як роботодавців, так і працівників, задоволення яких дає змогу узгодити індивідуальні та загальні інтереси.

Основними об'єктивними потребами підприємств в оцінюванні персоналу є:

- потреба в одержанні інформації для вдосконалення навичок і здібностей працівників;
- потреба в інформації для диференціації рівнів матеріальної винагороди;
- потреба інформації для визначення індивідуального трудового внеску та кращого використання працівника в організації.

До потреб працівників у оцінюванні належать:

- потреби в інформації про сильні та слабкі сторони своєї діяльності;
- потреби в одержанні матеріальної винагороди певного рівня, адекватної затраченим трудовим зусиллям;
- потреби в порівнянні власних здобутків з результатами діяльності інших співробітників, щоб підвищити свою конкурентоспроможність.

Реалізуючи ці потреби, оцінювання персоналу сприяє формуванню належного соціально-психологічного клімату в

колективі, утворенню певного стилю управління людськими ресурсами стає однією з провідних цінностей корпоративної культури організації.

2. Процес оцінювання персоналу (сутність, цілі, завдання, елементи)

Досягнення організаційних та індивідуальних цілей персоналом підприємства вимагає ефективного використання всіх ресурсів і, насамперед, високої трудової віддачі від кожного працівника. Природно, що співробітники будь-якої організації істотно розрізняються за своїми діловими й особистісними якостями, трудовою поведінкою, рівнем виконання виробничих обов'язків, результатами діяльності. Для того щоб виявити та оцінити таку диференціацію, а потім прийняти управлінські рішення, розробляють і застосовують процедури оцінювання персоналу. Процес оцінювання є обов'язковим елементом системи контролю організації.

Це неодмінна функція кожного працівника, а також працівників відділу персоналу.

Оцінювання персоналу це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.

Постійне використання системи оцінювання персоналу суттєво впливає на ефективність організації та її конкурентоспроможність. Виявляючи ступінь невідповідності фактично досягнутих рівнів виконання очікуваним, можна розробити конкретні управлінські рішення, заходи, спрямовані на покращення як загальних, так і індивідуальних результатів роботи.

Оцінювання персоналу передбачає такі *цілі*:

- інформативна ціль, розроблена відомим фахівцем у галузі розвитку людських ресурсів Дугласом Макгрегором. Вона передбачає забезпечення керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих, а також усіх оцінюваних працівників даними про їхні індивідуальні здобутки та недоліки;

- мотиваційну ціль, яка передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди і морального заохочення з трудовою поведінкою та результатами праці й у такий спосіб орієнтує персонал на покращення діяльності в напрямі, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність підприємства;

➤ адміністративну ціль, яка реалізується в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі, а саме: рішень з підвищення (пониження) по службі, переведення на іншу роботу, перепідготовки та перекваліфікації, заохочення або покращення, припинення трудового договору.

Регулярне вимірювання фактично досягнутого рівня виконання робіт в організації та цілеспрямований вплив на його підвищення дає змогу вирішити такі *завдання*:

- виявлення потреб у професійній підготовці та підвищенні кваліфікації кадрів;
- оцінювання потенціальних здібностей працівників і можливостей їхнього професійного зростання;
- обґрунтування рішень щодо руху кадрів у організації;
- аналіз трудової діяльності;
- розроблення рішень щодо покращення трудових показників;
- становлення цілей і завдань діяльності працівників на майбутній період;
- унесення змін у систему оплати та стимулювання праці.

На стратегічному рівні оцінка персоналу сприяє вирішенню таких завдань:

- підвищення ефективності організації виробництва шляхом оптимального використання наявних людських ресурсів;
- виявлення співробітників, спроможних виконувати відповідальнішу роботу й надання їм можливості реалізувати свій потенціал;
- допомога в самовдосконаленні співробітників через пильну увагу до їхніх потреб, спонукальних мотивів, талантів, а також заохочення до фахового зростання;
- підвищення заробітної плати для її відповідності фаховому рівню;
- на тактичному рівні, оцінка фахової діяльності допомагає:
- підвищувати зацікавленість співробітників за допомогою мотивації їхньої праці;
- домагатися кращого порозуміння між керівниками й підлеглими через співбесіди, спостереження, обговорення;
- підвищувати в співробітників задоволення від роботи через виявлення перешкод у роботі й пошук способів їхньої ліквідації;
- доводити до відома підлеглих оцінку їхньої діяльності;
- накопичувати професійні сили, а за потреби вдосконалення й

перепідготовки діяти згідно з конкретним планом;

- ставити реальні цілі на майбутнє;
- розглядати всі можливі варіанти перестановок персоналу в середині підприємства.

Оцінювання праці є складним творчим процесом, здійснення якого має свою специфіку в кожній організації. Проте принципові *елементи* процесу оцінювання персоналу мають загальний характер. Вони послідовно взаємозв'язані:

- установлення об'єкта оцінювання;
- установлення критеріїв оцінювання;
- вимірювання досягнутих показників діяльності результатів праці, якостей персоналу;
- порівняння досягнутих показників з установленими критеріями;
- обговорення результатів оцінювання з працівниками;
- прийняття необхідних корегувальних дій та рішень.

Таким чином, на першому етапі оцінювання персоналу визначається об'єкт аналізу та оцінювання, а потім послідовно здійснюються інші елементи в процесі оцінювання персоналу. Кожного разу визначаються чітко об'єкт оцінювання та аспекти, що забезпечують об'єктивність проведення оцінювання персоналу.

Процес оцінювання відбуваються поелементно наступним чином:

- визначення об'єкта та аналізу оцінювання, який має відповідати таким вимогам: забезпечувати всебічно характеристику трудової діяльності працівників з урахуванням їхніх сильних та слабких сторін, а також давати змогу виявити їхню корисну віддачу. Трудову діяльність людини можна розглядати в трьох аспектах, кожний з яких може стати об'єктом оцінювання. У *першому аспекті* трудова діяльність це процес реалізації здібностей, знань, умінь, навичок працівника. У цьому разі оцінюються ділові, моральні, професійно-кваліфікаційні властивості виконавців. У *другому аспекті* трудова діяльність є сукупністю дій під час виконання певних обов'язків. Об'єктом оцінювання є характеристики трудової поведінки або діяльності персоналу підприємства. *Третій аспект* трудової діяльності це втілення, матеріалізація якостей працівників та їхньої трудової поведінки в результатах. Об'єктом оцінювання в цьому разі є характеристики результатів праці, рівень досягнення цілей діяльності. Залежно від завдань оцінювання його об'єктом можуть бути як окремі елементи об'єкта, так і одночасно всі три аспекти

трудової діяльності;

➤ на другому етапі встановлюють критерії оцінювання. Третій елемент вимірювання фактично досягнутого рівня виконання за всіма заздалегідь встановленими стандартами. Для цього існує широка різноманітність способів, методів та інструментів, які буде більш докладно розглянуто у наступних лекціях.

Четвертий елемент процесу оцінювання це порівняння фактичних результатів з очікуваними. На цьому етапі можна встановити місце, яке займає окремий виконавець, серед співробітників за своїми здобутками або невдачами.

Особливо істотним є аналіз причин відхилення фактичних результатів оцінювання від запланованих очікуваних результатів.

Наступний п'ятий елемент процесу, що розглядається; передбачає обов'язкове обговорення результатів оцінювання з працівником. При цьому важливо дотримуватись декількох етичних правил, щоб не звести нанівець усі позитивні результати оцінювання, а саме:

- починати з констатації позитивних сторін;
- критикувати не особистість, а недоліки в роботі;
- не наполягати на помилках, а визначати спосіб їхнього виправлення та покращення індивідуальних досягнень;
- зберігати доброзичливість протягом обговорення;
- дати можливість підлеглому висловити свою думку та пропозиції;
- виділити головне не вдаючись у подробиці, зосереджуватись на інтонаціях.

Проведення співбесіди потребує особливої майстерності керівника. Вміння, з яким проводиться обговорення результатів оцінювання з підлеглими й ключовим фактором ефективності всієї програми оцінювання та стимулювання.

Шостий елемент прийняття рішення. Як уже зазначалось ці рішення торкаються мотиваційних, кваліфікаційних, адміністративних та інших питань.

3. Помилки оцінювання персоналу і способи їх мінімізації

Оцінювання працівників часто супроводжується помилками, допущеними особами, які його здійснюють. Допущені помилки є небезпечними й для оцінюваного і для особи, яка цим процесом

займається. Помилкова оцінка наносить шкоду авторитету і репутації оцінюваного, негативно впливає на його психологічний стан, провокує стресові ситуації і конфлікти. Для особи яка проводить оцінювання вона може стати підставою для висновків щодо невисокої кваліфікації, упереджене ставлення до оцінюваного чи недбале виконання поставленого завдання.

Для того, щоб максимально уникнути помилок при оцінюванні працівників, слід знати найтипівші з них, зокрема:

- помилки у визначенні критеріїв оцінювання, а саме:
- забруднення: унесення до ключових індикаторів неважливих показників (скажімо, для оцінки водія уміння користуватись комп'ютером);
- дефіцитність: нестача необхідних показників оцінки;
- перевантаженість великою кількістю навіть потрібних показників
- (20-30 не більше);
- «гало-ефект» – узагальнення оцінки працівника на основі однієї його якості «позитивної чи негативної» наприклад, особу, яка регулярно запізнюється на роботу, може бути оцінено нижче і за іншими критеріями, ніж пунктуальних працівників. Часто осіб із привабливою зовнішністю оцінюють за всіма параметрами, ніж осіб, які не є привабливими;
- тенденція до усереднення висновків. Усереднені оцінки найнебезпечніші тим, що на їх підставі складно звинуватити тих, хто здійснював оцінювання в несправедливості;
- надмірна поблажливість. Її причиною найчастіше буває небажання того, хто оцінює, зіпсувати відносини з тим, кого оцінюють;
- надмірна суворість. Не рідко під час оцінювання виставляють занижені оцінки, щоб показати себе вимогливими, підвищити власний авторитет, або звести рахунки з кимось;
- проєкція приписування оцінюваній особі думок, поглядів, поведінки того, хто оцінює;
- відлуння перенесення успіхів (недоліків) оцінюваного в минулому на ситуацію, в якій відбувається оцінювання, й, відповідно виставлення йому завищених (занижених) оцінок;
- ефект ієрархії (вищі оцінки виставляються тим, хто має перспективу службового зростання).

Для мінімізації проблем, що виникають при оцінюванні, слід

вдумливо добирати суб'єктів оцінювання, зосереджувати їх увагу на недопущенні типових помилок оцінювання, використовуючи з цією метою і певні заходи. Найчастіше оцінювання працівникам здійснює його безпосередній керівник, оскільки вважається що він найкраще знає вимоги робочого місця, результати їх виконання працівником, а також його поведінку в колективі.

Поширеним є оцінювання працівників групою з 3-5 осіб, до складу якої входять безпосередній керівник оцінюваного, менеджер персоналу, представник колективу (від профспілки). Склад групи може змінюватися залежно від специфіки оцінюваних робіт (дій) і критеріїв оцінювання.

Оцінювання особистісних якостей працівника можуть здійснювати і зовнішні експерти, якими бувають й консультанти з кадрових питань, науковці. Загалом колективне оцінювання більш об'єктивне ніж індивідуальне.

При оцінюванні нерідко використовують думки співробітників, які мають більше можливостей винести справедливе судження, ніж інші суб'єкти оцінювання. Однак елементи конкуренції між працівниками можуть зашкодити справедливому виставленню оцінок. Інколи можливі і завищені оцінки співробітників. Тому їх бажано використовувати як доповнюючі елементи при виставленні підсумкових оцінок працівнику.

На сучасному етапі суб'єктами оцінювання осіб, які претендують на більш високі керівні посади, часто є їх підлеглі. Завдяки цьому можна отримати інформацію про дану особу як про керівника, її контакти, з підлеглими тощо.

Корисну інформацію про працівника містять і результати його самооцінювання. Крім того, з'ясування розбіжностей між самооцінкою і оцінками зі сторони дає змогу краще побудувати підсумкову розмову з працівником, скорегувати певні судження про нього і навіть про ситуацію в організації загалом.

Отже, процес оцінювання працівників є досить складним й нерідко супроводжується помилками як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру. Знання причин, що їх викликають, дає можливість оптимізувати критерії оцінювання і діяльність осіб, які відповідають за його якість і результати.

Лекція 3

Системний підхід до оцінювання персоналу

1. Система оцінки персоналу та її види.
2. Модель комплексної оцінки персоналу.
3. Критерії, що використовуються у системах оцінювання працівників.

1. Система оцінки персоналу та її види

У загальному вигляді система оцінки персоналу складається з блоків, а саме:

- зміст оцінки (об'єкт аналізу, ті конкретні якості людини, її трудової поведінки, показники результатів її праці, які потребують оцінки);
- система критеріїв оцінювання та їхнє вимірювання;
- система способів, методів та інструментів оцінювання;
- процедура оцінювання, якою визначаються його порядок, місце проведення, суб'єкти, терміни й періодичність, а також технічні й організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання персоналу.

Залежно від цілей та завдань оцінювання в окремих організаціях використовують різні види оцінок персоналу. Вони класифікуються за багатьма ознаками.

За змістом оцінки можуть бути частковими, коли оцінюються лише певні якості виконавця чи виконання, та комплексними, коли оцінюються комплексні характеристики ділових і особистісних якостей, трудової поведінки, результатів діяльності.

За регулярністю проведення розрізняються: регулярні оцінки, які проводяться постійно, періодичні, які проводяться раз на півроку, на рік, на два роки; та епізодичні, які обумовленні певним випадком (завершенням випробувального терміну, підвищенням по службі, заходами дисциплінарної відповідальності тощо).

Залежно від періоду оцінювання оцінка поділяється на поточну, підсумкову й перспективну. *Поточна* оцінка визначає рівень поточного виконання працівником своїх обов'язків, *підсумкова* оцінює виконання та його результати після завершення певного періоду (1, 2, 3, 5 років) і *перспективна* визначає здібності, якості, мотивації, очікування стосовно майбутніх завдань і дає змогу

прогнозувати потенційні можливості.

Залежно від критеріїв оцінювання розрізняють: кількісну та якісну оцінки, оцінку часових орієнтирів, аналітичне оцінювання (зведення всіх оцінок за всіма критеріями).

За системністю оцінювання використовуються: системні оцінки, проведення яких охоплює всі блоки системи оцінки; безсистемні оцінки, коли експерту надається право вибору критеріїв, методів, способів, інструментів, процедур оцінювання.

За суб'єктом оцінювання розрізняються оцінка працівника його керівником, колегами, клієнтами, підлеглими та всебічна, так звана 360° – оцінка, яка враховує в комплексі всі перераховані оцінки.

Крім того, суб'єктом оцінювання може бути й сам оцінюваний. У такому разі йдеться про самооцінку, або внутрішню оцінку персоналу. Інформацію про внутрішню оцінку, тобто самооцінку трудових зусиль, дає проведення мотиваційно-оцінного моніторингу. Елементи самооцінки часто вводяться в атестаційні форми. Наприклад, до співбесіди за підсумками оцінювання працівники попередньо (за 10-15 днів) повинні заповнити спеціальну форму з самооцінкою, у яку мають ввести пропозиції щодо підвищення продуктивності своєї праці. Поєднання внутрішньої та зовнішньої оцінок персоналу дає змогу повніше реалізувати орієнтувальну та стимулюючу функції оцінки.

За професійно-функціональною структурою оцінюваних оцінка може мати такі види:

- оцінка робітників;
- оцінка службовців (фахівців);
- оцінка керівників.

Ця класифікація має істотне значення, оскільки вагомо впливає на вибір критеріїв, методів та процедур оцінювання.

2. Модель комплексної оцінки персоналу

Найповніше система оцінки персоналу проявляється в комплексній оцінці працівника, яка може розроблятися за всіма категоріями персоналу організації.

Структуру комплексної оцінки можна подати у вигляді моделі, яка охоплює три групи характеристик:

- працівника збоку його ділових та особистісних якостей;
- трудової (ділової) поведінки;

➤ виконання роботи, її результатів.

Схематично модель має такий вигляд (рис. 1):



Рис.1 Модель комплексної оцінки працівника

Між трьома групами характеристик персоналу існує тісний зв'язок. Його основою є те, що трудова діяльність, як зазначалось, водночас є процесом реалізації здібностей, знань, інших ділових якостей; сукупністю дій під час виконання професійно-функціональних обов'язків; матеріальним утіленням якостей та поведінки в результатах праці. Результати праці є найважливішим компонентом комплексної оцінки, оскільки вони, по-перше, дають певне уявлення і про особистість працівника, і про його трудову поведінку, а по-друге, саме вони є свідченням досягнення індивідуальних і організаційних цілей підприємства.

Існує декілька підходів до визначення комплексної оцінки персоналу. Один з таких підходів розроблено Науково-дослідним інститутом праці (М., 1989) і вдосконалено Київським національним економічним університетом. Згідно даної методики враховано взаємозв'язок узгоджених показників усіх трьох груп характеристик, що входять до комплексної оцінки персоналу. Вона визнається за формулою:

$$K_{оп} = 0,5 \times K_{п} \times D_{п} + C_{ф} \times P_{р},$$

$$K_{п} = (O + C + A) / 0,85,$$

де: $K_{оп}$ – комплексна оцінка працівника;

$K_{п}$ – професійно-кваліфікаційний рівень працівника;

Дп – ділові якості працівника;

Сф – складність виконуваних функцій (роботи);

Рр – результат роботи

О, С, А – відповідна оцінка освіти (О), стажу роботи за спеціальністю (С), активності в підвищенні кваліфікації, професіоналізму (А);

0,5 – емпіричний коефіцієнт, який посилює значущість оцінки складності та результатів праці;

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

Кожний елемент формули також є складеною величиною, яка компонується з конкретних ознак.

Для надання уніфікованості вимірювання різних оцінок усі їхні складові оцінюються в балах. Вихідні дані для Коп можуть мати вигляд (табл.1)

Таблиця 1

Вихідні дані комплексної оцінки працівника

Працівник	Складові комплексної оцінки			
	Кп	Дп	Сф	Рр
А	0,23	1,0	0,15	1,8
В	0,34	1,32	0,37	2,0
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
N	0,46	0,98	0,28	2,4

Підставлені дані у формулу Коп, одержуємо значення комплексної оцінки, скажімо, працівника А:

$$\text{Коп} = 0,5 \times 0,23 \times 1,0 + 0,15 \times 1,8 = 0,39$$

Наведена методика комплексної оцінки, може застосовуватись для оцінювання всіх категорій персоналу: робітників, спеціалістів і керівників. Проте оцінювання праці різних категорій працівників має свої специфічні завдання, показники, способи виявлення та вимірювання результатів праці.

Найпростіше оцінити результати праці робітників-підрядчиків, оскільки для цього достатньо оцінити вироблену ними продукцію за кількістю та якістю, а потім порівняти фактичні показники з запланованими або нормативними.

3. Критерії, що використовуються у системах оцінювання працівників

Побудова будь-якої системи оцінювання починається з визначення його критеріїв, чітких і зрозумілих як для тих кого оцінюють так і для тих, хто оцінює. Вдалий вибір критеріїв є передумовою ефективного функціонування системи оцінювання працівників, а головне – об'єктивності та всебічності зроблених на його підставі висновків і рекомендацій. Вибір критеріїв оцінювання значною мірою залежить від його цілей, з огляду на які можуть бути застосовані кваліфікаційні, поведінкові (біхевіоральні), особистісні критерії, а також критерії ефективності.

Кваліфікаційні критерії використовують при відборі працівників, особливо керівників, визначені потреб у навчанні, підвищенні кваліфікації працівників, прийняті рішення щодо їх переміщень, передусім на вищі посади. Ці критерії стосуються обсягу знань і вмінь, набутих упродовж життя і необхідних для виконання службових обов'язків. До них належать підтверджена документами освіта, здобуті на різноманітних курсах, тренінгах знання, практичні вміння тощо.

Поведінкові критерії застосовують для стимулювання бажаної поведінки з огляду на специфіку певного робочого місця, вимог менеджерів, наслідком чого є необхідна ефективність праці. У багатьох організаціях, особливо у тих, що тривалий час працюють на ринку, при оцінюванні працівників часто використовують поведінкові критерії відповідно до їх корпоративної культури.

Найбільш поширеними поведінковими критеріями є готовність до професійного удосконалення, витривалість і систематичність у праці, лояльність, і професіоналізм у відносинах з клієнтами, керівництвом і співробітниками.

Особистісні критерії актуальні при відборі працівників на відповідні робочі місця, службовому просуванні. Оцінюють особистісні якості за допомогою тестів, поглибленого анкетування, спеціалізованих аналітичних досліджень (наприклад, графологічних). Найважливішими особистісними критеріями часто вважають творчість, відповідальність, динамізм діяльності, темперамент, старанність, стресостійкість.

Критеріями *ефективності* користуються при оцінюванні виконаних завдань, професійної придатності працівника, а також при

встановленні заробітної плати, винагород і премій, прийнятті рішень щодо службового просування, пониження у посаді і звільнення. Вони охоплюють результати праці працівників та їхніх груп у фізичному і вартісному вимірах. Найчастіше застосовують такі критерії:

- кількість використаної праці у фізичному і вартісному вимірах;
- якість виконаної праці;
- дотримання термінів виконання завдання;
- економічні ефекти від діяльності працівника (величина прибутку на одного працівника, сума продажів на одного працівника, собівартість виконання завдань).

Іноді оцінюють працівника за кількістю залучених нових клієнтів, укладених контрактів, виграних публічних торгів. Критерії ефективності повинні бути легко вимірюваними, іншому разі їх значення в оцінюванні зменшується. Ґрунтовне, всебічне оцінювання персоналу передбачає комплексне використання критеріїв. Іноді воно може залежати не лише від цілей оцінювання, а й від особливостей робочих місць, вирішуваних працівниками завдань. Так, оцінюючи працівників, зайнятих фізичною працею, здебільшого користуються одним – двома критеріями, а до адміністративних працівників їх може бути застосовано декілька.

Під час визначення стандартів (критеріїв оцінювання) необхідно дотримуватись певних вимог; а саме вони мають:

- відображати нормативні уявлення про ділові та особистісні якості, трудову поведінку, результати діяльності працівника відповідно до організаційних та індивідуальних цілей;
- ухвалити достатню кількість індикаторів для ґрунтовної характеристики об'єкта аналізу;
- мати кількісну визначеність, тобто декілька ступенів вираженості для оцінювання різних рівнів виконання;
- бути надійними й достовірними, щоб уникнути суб'єктивних помилок;
- бути прийнятними як для керівників, так і для виконавців, щоб процес оцінювання був зрозумілий, і щоб витрати на нього не перевищували користі від його результатів.

Критерії оцінювання на другому етапі оцінювання устанавлюють відповідно до стратегічних цілей розвитку і вимог, визначених в аналізі робіт (їхньому описі та специфікації) на кожному робочому місці. Підбирають оптимальну кількість показників (індикаторів), які будуть слугувати еталонами оцінювання

різних якостей працівників, його діяльності, результатів праці. У виробничій практиці, наприклад, для оцінювання ділових якостей найчастіше використовуються такі критерії (табл. 2):

Таблиця 2

Критерії оцінювання ділових якостей

Критерії оцінювання ділових якостей	Частота використання, %
Професійні знання	80
Старанність і активність у роботі	74
Ставлення керівників і співробітників	72
Надійність	64
Якість роботи	62
Інтенсивність	58
Здатність до самовираження	54
Темп роботи	54
Здатність до організації та планування	48
Готовність до відповідальності	45

Для оцінювання критеріям надаються граничні значення, за допомогою яких можна відокремити гірше виконання роботи від кращого. Прикладом можуть бути оцінки кількох рівнів виконання за набраними балами. Вони широко застосовуються як у навчальних, так і виробничих процесах. Можна розробити зважені критерії, якщо очевидно, що вони розрізняються за своєю значимістю в оцінці персоналу. Найчастіше вживаються нормовані зважені коефіцієнти (в сумі дають 1 або 100%).

Лекція 4

Принципи та процедури проведення оцінки персоналу

1. Основні принципи оцінки персоналу
2. Процедура проведення оцінки персоналу
3. Методи оцінювання персоналу

1. Основні принципи проведення оцінки персоналу

Оцінка персоналу – досить складна як в методичному, так і в організаційному плані роботи.

Перш за все, слід відмітити, що єдиної універсальної методики, придатної для вирішення всього комплексу завдань, які ставляться до оцінки персоналу, просто не існує. Поки що загальноприйнятої методики оцінки персоналу немає як у зарубіжній, так і у вітчизняній практиці. З цієї причини підприємства розробляють програму оцінки або користуються типовими методиками і рекомендаціями аналогічних підприємств.

Оцінка персоналу може бути результативною, якщо дотримуватися таких принципів:

- об'єктивності – використання достовірної інформаційної бази та повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності, поведінки, з врахуванням періоду роботи та динаміки результатів протягом цього періоду;
- гласності – всебічне ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб через пресу, накази, розпорядження;
- оперативності – своєчасність і швидкість оцінки, регулярність її проведення;
- демократизму – участь членів колективу в оцінці колег і підлеглих;
- єдності вимог оцінки для всіх осіб однакових посад;
- простота, чіткість і доступність процедури оцінки, обов'язковості, загальності (оцінюють кожного);
- результативності – обов'язкове й оперативне прийняття відповідних заходів за результатами оцінки;
- підтримки престижності оцінки, за рахунок обов'язкового її використання при прийнятті відповідних рішень з питань персоналу. Ніщо так не погіршує систему оцінок, як не застосування її в

практиці.

Оцінка персоналу є складовою процесу відбору й розвитку персоналу. В даний час існує два підходи оцінки:

- оцінка кандидатів на вакантну посаду;
- періодична оцінка працівників організації.

Вітчизняна і зарубіжна практика оцінки кандидатів на вакантну посаду виділяє чотири напрямки, які визначають зміст її процедури:

- аналіз анкетних даних;
- одержання довідок про працівників з місця попередньої роботи;
- проведення співбесіди;
- випробувальний термін.

Поточна, періодична оцінка працівників підприємства проводиться за двома напрямками:

- оцінки результатів роботи і факторів, що визначають міру досягнення цих результатів;
- аналізу динаміки результативності праці за певний проміжок часу, а також динаміки умов, що впливають на результат.

Організаційна процедура підготовки проведення оцінки передбачає виконання таких обов'язкових заходів:

- розробка методики оцінки з урахуванням конкретних умов організації;
- формування оціночної комісії із залученням безпосередніх керівників тих працівників, що оцінюються, та спеціалістів вищого рівня ієрархії, а також спеціалістів служби управління персоналом;
- визначення часу та місця проведення оцінки; становлення процедури підведення підсумків оцінки;
- вивчення питань інформаційного забезпечення процесу оцінки;
- консультації авторами методичних розробок членів комісії з питань оцінки.

Основною особою в оцінці персоналу є лінійний керівник. Він відповідає за об'єктивність і повноту інформаційної бази та проводить бесіду з працівником. Думка безпосереднього керівника є визначальною при оцінці кандидата на вакантну посаду.

При формуванні періодичної оцінки узагальнюються: думка колег і працівників взаємозв'язаних підрозділів; підлеглих; спеціалістів у галузі ділової оцінки, а також результати самооцінки працівників.

Основним при оцінюванні персоналу є визначення чітких показників і критеріїв, які умовно можна об'єднати в три групи:

- результативність праці;
- професійна поведінка;
- особисті якості.

Для того щоб оцінка була дійовою, а потреба її проведення обґрунтованою і мала мотиваційний характер, її потрібно проводити за основним змістом діяльності, яка прямо пов'язана з результатами праці і особистими якостями працівників.

Оцінка *професійних якостей* ґрунтується на аналізі результатів роботи і відповідності компетентності спеціаліста функціональним обов'язкам і посадовим вимогам.

Така оцінка передбачає визначення узгоджених і оговорених критеріїв знань, умінь і навиків працівників. Вона здійснюється з обов'язковим залученням спеціалістів, компетентних у даній галузі.

Лінійні керівники – це безпосередні керівники, які дають інформацію: як ефективно, професійно справляється працівник зі своїми обов'язками; про виконання поставлених завдань; про якість роботи; причини неефективної роботи.

Колеги – інтерв'ю з ними, пояснює деякі особливості роботи спеціаліста в процесі його взаємодії всередині підприємства, його вміння працювати в команді, рівень його компетентності, можливі труднощі в роботі.

Клієнти – дають інформацію про міру свого задоволення діями даного спеціаліста як представника підприємства, про причини незадоволення його роботою.

Оцінка професійного рівня працівника повинна бути інтегральною і включати:

- оцінку безпосереднього керівника (якості, майстерності та ефективності праці робітників);
- оцінку особистих якостей працівників;
- оцінку (висновки) останньої атестації.

Оцінка працівника безпосереднім керівником суб'єктивна. Інші види оцінок рекомендовано визначати за допомогою тестових програм, психологічних досліджень, атестації кадрів, обліку і аналізу стану кадрів. У цьому випадку оцінка рівня професіоналізму повинна визначатись як середня, і за нею, при потребі, можна зробити висновок щодо відповідності працівника вимогам робочого місця.

Зіставлення та аналіз інформації, одержаної із різних джерел, є важливою умовою підвищення її об'єктивності.

Психологічні особливості працівника оцінює спеціаліст з

психологічного інтелекту.

Отже, оцінка персоналу проводиться для визначення відповідності працівника їхньому робочому місці чи посаді на основі трьох підходів:

- оцінка потенціалу працівника, тобто оцінка знань, досвіду, ділових та моральних якостей, психології особистості, здоров'я, рівня загальної культури;

- оцінка індивідуального вкладу, яка дає змогу визначити якість, складність і результати праці конкретного працівника;

- атестація кадрів – це комплексна оцінка, яка враховує потенційний та індивідуальний вклад працівників у кінцевий результат.

Вихідними даними для оцінки персоналу є:

- модель робочих місць персоналу;
- положення про атестацію;
- методика рейтингової оцінки;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- штатний розклад;
- особисті справи працівників;
- накази з кадрових питань;
- соціологічна анкета;
- психологічні тести.

Таким чином, врахування принципів та об'єктивних підходів дозволяють проводити оцінювання персоналу і результати використовувати для ефективної дії організації.

2. Процедура проведення оцінки персоналу

Процедура оцінки персоналу забезпечує зворотний зв'язок з персоналом, виконує мотиваційну функцію і сприяє підвищенню віддачі в роботі.

Процедуру оцінки можна класифікувати за декількома напрямками:

1. За об'єктами, які оцінюють діяльність:

- складність, ефективність, якість, відношення до них;
- досягнення цілей, кількісний та якісний результат, індивідуальний вклад у загальні підсумки організації.

2. За джерелами, на яких ґрунтується оцінка:

- документи (автобіографія, характеристика, резюме), на основі

яких можна дати оцінку з ймовірністю, як вважають спеціалісти;

- результати співбесід, інтерв'ю;
- дані загального і спеціального тестування;
- звіти про виконання виробничих завдань або поведінки в специфічних ситуаціях;
- графологічна експертиза.

3. За способами проведення процедури оцінки і вибору кращого чи гіршого показника.

4. За критеріями оцінки.

5. За суб'єктами (претендент чи працюючий, член спеціальної комісії, керівники, колеги чи самооцінки).

6. За мірою охоплення.

7. За періодами (за календарний рік, за час роботи в організації, на посаді).

Процедура оцінки значною мірою залежить від її цілей і можливостей одержати необхідні матеріали для проведення самої оцінки.

Вся робота по проведенню оцінки персоналу включає три її складові:

- зміст оцінки;
- методи оцінки;
- процедури оцінки.

Для того щоб оцінка була дійовою, а необхідність проведення була зрозумілою і мала мотивуючий характер, її потрібно проводити за основним змістом діяльності, за тими напрямками, які прямо пов'язані з працею та її результатом й особистими якостями працівника, що є передумовою ефективної трудової діяльності, отже зміст оцінки включає оцінку особистих якостей працівника, його праці та її результатів.

Після визначення того, що потрібно оцінювати, важливим у процедурі оцінювання є визначення методів, які б дозволили виявити наявність елементів змісту оцінки; вимірювання величини того чи іншого елемента при допомозі конкретних показників.

Виявлення елементів (показників) змісту оцінки, у свою чергу, включає:

- програму збирання інформації;
- методи збирання інформації;
- методи їх обробки та оформлення.

Одна із основних проблем оцінки персоналу – це проблема

збирання інформації:

- вивчення документів та інших письмових джерел;
- бесіди й опитування;
- спостереження.

Вивчення документів та інших письмових джерел включає вивчення об'єктивних даних про працівників (вік, освіта, стаж роботи, послужний список) та результати їх праці. Джерелом інформації про працівника можуть служити первинні документи обліку кадрів, накази, розпорядження, матеріали нарад зборів. Інформація про результати праці – в матеріалах звітності про виконання працівником виробничих завдань, особистих творчих планів, про роботу структурних підрозділів і підприємства в цілому.

Важливим джерелом інформації є також бесіди й опитування. Бесіди – це отримання усної інформації від самого працівника. Опитування – одержанням інформації про працівника від інших осіб. Джерело інформації є також спостереження, яке відбувається під час ділових ігор, тренінгових занять, стажування працівників, виконання завдань.

Коли інформацію зібрано, потрібно її оцінити. Найпоширеніші методи оцінки інформації пов'язані із використанням системи балів і коефіцієнтів.

Третьою складовою процедури оцінювання персоналу є саме оцінювання під час якого вирішується наступне:

- де і хто проводить оцінку?
- який порядок і періодичність оцінки?
- які використовуються технічні засоби?
- як формуються результати оцінки, як їх доводять до працівників. Як використовують?

Організація оптимізує систему оцінок персоналу через:

- універсальність системи оцінок. Відділ кадрів розробляє єдину систему оцінок для всієї організації та забезпечує їх застосування і розуміння у всіх підрозділах;
- встановлення стандартів і норм оцінок;
- вибір методів оцінок.

Створити систему оцінок однаково збалансовану з точки зору точності, об'єктивності, простоти, зручності і зрозумілості, досить складно, тому на сьогодні існує декілька підходів і систем оцінки персоналу кожна із яких має як позитивні, так і негативні сторони.

3. Методи оцінки персоналу

Сучасна практика оцінювання персоналу має у своєму арсеналі значну кількість методів оцінювання. Їх можна класифікувати за деякими ознаками. Так за формою вираження кінцевого результату виділяються описові, кількісні та комбіновані методи.

За описових методів оцінка подається в текстовій формі, за кількісних і комбінованих використовуються шкали оцінок, які дають змогу кількісно виміряти різні рівні виконання робіт в організації.

За інструментами оцінювання розрізняють прогностичний метод, інформаційною базою якого є результат обстежень, інтерв'ю, співбесіда. Практичний метод ґрунтується на оцінці результатів практичної діяльності працівника; імітаційний метод – працівник оцінюється за своєю поведінкою за умов конкретної ситуації (у навчальному процесі – кейс-метод).

Методи оцінки персоналу мають відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простими і зрозумілими; включати 5-6 кількісних показників, поєднувати письмові та усні завдання.

По змісту методи оцінки діляться на традиційні і не традиційні:

Для традиційних методів характерним є те що оцінюють окремого працівника і ґрунтуються на суб'єктивні оцінці керівника або колег. Традиційні методи ефективні у великих та ієрархічних організаціях, які працюють в умовах досить стабільного зовнішнього середовища. Їхніми недоліками є те що оцінка дається окремому працівнику без врахування цілей організації, ґрунтується на оцінці керівника, при повному ігноруванні думки колег по роботі, підлеглих, клієнтів і т. д.; орієнтується на минуле (досягнуті результати) і не враховуються довготермінові перспективи розвитку організації і працівника.

Не традиційні методи – розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, колектив) і ставлять акцент на оцінку працівника його колегами і здатність працювати в групі; оцінка окремого працівника і робочої групи проводяться з урахуванням результатів всієї організації, й до уваги береться не тільки успішне виконання сьгоднішніх функцій, а й здібності професійного розвитку й освоєння нових професій і знань. Нетрадиційні методи почали застосовуватись не так давно (15 років) але вже зараз виступають як стандартні методи оцінки в багатьох фірмах світу.

Змістовне й ефективне оцінювання працівників можливе лише за умови застосування об'єктивних методів і розроблених на їх основі методик, орієнтованих на цілі, завдання й результативність цього процесу.

У системах оцінювання працівників можуть застосовуватися різноманітні методи, а в їх мета – техніки оцінювання.

Метод оцінювання – сукупність певних теоретико-методологічних підходів до оцінювання якостей особистості, поведінки й ефектів праці працівника. Вибір конкретного методу залежить від особливостей системи оцінювання.

Техніка оцінювання – спосіб збирання, реєстрації і аналізу інформації, яка є підставою для визначення оцінки. Обумовлюється вона відповідними інструкціями, які передбачають використання інструментів збирання, реєстрації та аналізу інформації.

Методи і техніки оцінювання (табл. 3) поділяють на об'єктивні (ґрунтуються на критеріях і показниках, які піддаються чіткому вимірюванню) та суб'єктивні (ґрунтуються на суб'єктивних поглядах і судженнях осіб, які проводять оцінювання).

Таблиця 3

Класифікація методів і технік оцінювання за їх вірогідністю

Методи оцінювання	Техніки оцінювання
Об'єктивні	<ul style="list-style-type: none"> ➤ довільний опис; ➤ структурований опис; ➤ самооцінювання; ➤ техніка оцінювання за цілями; ➤ техніка критичних випадків.
Суб'єктивні	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ран жування; ➤ техніка попарного порівняння; ➤ техніка теоретичного розподілу.

Розглянемо докладніше найбільш поширені методи оцінювання персоналу:

1. Метод «есе» – письмові характеристики підлеглих. Вони складаються у довільній або заданій формі, яка містить перелік пунктів за якими керівник висловлює свою думку про якості, поведінку та трудові результати працівника. В Україні цей метод достатньо розповсюджений, хоча на Заході вже майже не

застосовується. Проте досить поширеною є рекомендація у письмовому вигляді.

2. Надаються числові значення. Керівники, оцінюючий персонал, наносять значення за кожним критерієм на числову вісь, яка є контуром точок :

якість роботи	1 _____ x _____ 10	1 – низький рівень
новаторство	1 _____ x _____ 10	10 – високий рівень

На прикладі видно, що рівень якості роботи в певного працівника ближчий до високого (≈ 7 балів), а показник «новаторство» знаходиться на низькому рівні (3 бали).

3. Ранжування полягає в упорядкуванні суб'єктом оцінювання працівників від найкращого до найгіршого. Ранжувальні листи складають на основі певних критеріїв, якими, наприклад, може бути продуктивність, якість праці або надійність працівника. У ранжуванні працівників певного структурного підрозділу іноді одночасно визначають найкращого і найслабкішого, потім тих, що ідуть за ними з обох боків, завершуючи цю роботу формуванням загального списку.

Ранжування *методом чергування гірших і кращих результатів*.

Іншим способом ранжування є *метод перших порівнянь*. Кожний працівник багаторазово оцінюється стосовно інших на базі певних критеріїв. Сумарна оцінка або індекс переваг визначають його місце серед колег. Нульове значення індексу має найгірший працівник, а один – найкращий. Якщо в оцінюваній групі певний працівник кращий ніж 2-ий, але гірший ніж 6-ий, то його індекс становитиме $2/6=0,33$. Зауважимо що це метод доцільно застосовувати за невеликої кількості працівників, бо він потребує надто великих витрат часу.

Метод розподілу працівників у середині групи в межах заданих інтервалів які характеризують заслуги працівників або їхній внесок у результати діяльності підрозділу. Для цього вибираються 10% – кращих працівників, 20% – хороших, 40% – середніх, 20% – нижче середнього рівня і 10% – гірших.

Аналогічний метод застосування у всесвітньо відомій компанії «Дженерал Моторз». 100000 службовців розподілено на такі підгрупи: 10% – кращі виконавці; 25% – хороші; 55% – середні; 10% – гірші.

Практика підтверджує ефективність та об'єктивність такого розподілу, проте недоліком є психологічно негативне сприйняття

працівниками даного ранжування. У зв'язку з цим керівники часто не оприлюднюють результати оцінювання, а користуються ними для прийняття відповідних управлінських рішень і навіть для визначення рівня заробітної плати.

Слід зазначити, що деякі фірми які застосовували метод ранжування персоналу в минулому, нині відмовляються від них через психологічне напруження та конфлікти, спровоковані образами на подібне оцінювання. Так, фірма «Ксерокс» відмовилась від бальних оцінок, які застосовувались понад 20 років. Натомість складають короткі резюме-есе підсумків діяльності працівника. Хоча часто кількісні оцінки переносяться в закрити частину оціночної форми.

4. Метод алфавітно-числової оцінки. Основу даного методу оцінки складає шкала. Відповідно до неї зіставляються трудові досягнення й особисті якості працівника. Цим методом оцінюють не стільки результати праці, скільки фактори що на них впливають (табл. 4).

Таблиця 4

Шкала оцінювання якостей працівника

1	2	3	4	5
Немає досвіду, низька кваліфікація	Незначний досвід, низька кваліфікація	Середній досвід, середня кваліфікація	Достатній досвід і кваліфікація	Значний досвід, висока кваліфікація

Фактор «досвід і кваліфікація» згідно шкали має різні рівні, виражені як числами так і мовно.

При проведенні даної оцінки необхідно визначити які фактори трудової діяльності та поведінки потрібно оцінити. Далі необхідно визначити стандарти, згідно з якими будуть вимірюватись ці факти, установити методи їх виміру. Результати оцінки при цьому значною мірою визначають відношенням керівників до підлеглих яких атестують. У даний час застосовують системи з досить доцільною шкалою оцінок з різними рівнями і підрівнями. Так, деякі американські підприємства використовують систему із 7 рівнів оцінок, кожний з них диференційований з урахуванням трьох факторів:

А – оцінка працівника методом порівняння його діяльності з обов'язками відповідно до посадової інструкції;

В – оцінка того в якій мірі працівнику потрібна допомога і контроль з боку безпосереднього керівника для виконання ним своїх службових обов'язків;

С – оцінка професійного досвіду працівника, який він використовує при виконанні виробничих завдань.

Методом алфавітно-числової оцінки визначається вплив важливих факторів на трудову діяльність персоналу. Найчастіше цим методом вимірюються такі фактори, як цілеспрямованість, відповідальність, ініціативність, уміння працювати в колективі. Цей метод дає змогу глибоко проаналізувати трудову діяльність, проте має деякі недоліки: суб'єктивізм в оцінюванні особистісних якостей працівників, невизначеність змісту та числових значень критеріїв.

5. Метод оцінювання – управління за цілями (management by objectives). Цей метод застосовується на всіх рівнях управління і обов'язково містить такі елементи:

- керівник і підлеглий спільно визначають цілі, яких слід досягти в майбутньому періоді;
- сфера відповідальності підлеглого регламентується в термінах очікуваних результатів;
- установлені цілі та очікувані результати використовуються як критерії цінування внеску підлеглого.

Метод оцінювання – управління за цілями охоплює декілька етапів, які в сукупності дають керівникові можливість оцінити роботу підлеглих. Цілі, які встановлюються підлеглому мають бути кількісно вимірюваними. Саме це надає об'єктивності цьому методу оцінювання персоналу.

6. Метод «модель 365°». Згідно даного методу працівник оцінюється керівником, співробітниками, колегами, клієнтами і підлеглими. Кількість суб'єктів оцінювання необмежена, що підвищує його об'єктивність, створює позитивні умови для залучення працівників у життя організації. Однак даний метод потребує багато часу на підготовку і проведення оцінювання та його адміністрування, так як на кожного заповнюється загальна та індивідуальна форма. Її застосування доцільне в організаціях із високою культурою, в яких оцінювання є джерелом отримання зворотної інформації яка служить підвищенню індивідуальної, групової і колективної ефективності праці.

7. Метод управління якістю (total Quality management) – дозволяє оцінювати якість усіх виконуваних функцій та операцій,

усіх складових ходу й результатів виконання. Цей новий метод поширюється досить активно в американських корпораціях.

8. Персональне портфоліо (лат. portus – гавань, пристань, in folio – аркуш) – віднесення індивіда за його особистими якостями до певної групи працівників, сформованої за стандартизованими оцінками. Воно пов'язане з об'єднанням оцінюваних працівників у характерні з точки зору стратегії організації групи на підставі досягнутими ними ефектів праці, а також потенційні можливості їх розвитку. Ефективність праці стосується минулого, а потенціал розвитку майбутнього.

Наслідком віднесення оцінюваних працівників до конкретної групи повинна стати відповідна стратегія поведінки щодо них, яка може полягати у стимулюванні подальшого розвитку перспективних, стабілізації – ефективних, звільнені – непридатних.

Перевагою персонального портфоліо є концентрація у процесі оцінювання на двох основних критеріях, вибір яких має залежати від цілей і можливостей врахування попередньої активності працівника і перспектив їхнього розвитку.

9. Комплексні методики оцінювання (комбіновані) передбачають оцінювання окремого працівника чи групи співробітників, групою експертів з використанням системи методики оцінювання: тестів, дискусій, анкет, аналізу ситуації, імітаційних і ділових ігор, розв'язання кейсів.

10. Інші методи оцінювання:

➤ оцінка за результатами дозволяє визначати трудову діяльність працівника, досягнення і рівень винагороди.

➤ метод вимушеного вибору полягає у визначенні однієї характеристики, яка найбільш підходить даному працівнику.

➤ метод опису – передбачає послідовну ґрунтовну характеристику переваг і недоліків працівника і може комбінуватись з методом вимушеного вибору.

➤ метод вирішальної ситуації використовується для оцінки виконавців, ґрунтується на описі «правильної» і «неправильної» поведінки працівника в певних ситуаціях, ці описи служать ніби еталоном для здійснення поведінки працівника, якого оцінюють.

➤ метод оцінки нормативом роботи – оцінка здійснюється за даними норми на роботу, яку працівник виконує, в кількості і часі.

➤ оцінка методом комітетів – робота людини обговорюється в групі.

➤ метод моделювання ситуації – створення штучних, але близьких до реальних умов роботи і управлінських ситуацій (підбір ділових паперів, розробка проектів документів, інтерв'ю). Критерієм оцінки є здатність організувати і планувати, гнучкість, стиль роботи, стійкість до стресів.

➤ метод ситуаційного інтерв'ю – претенденту дається опис однакових ситуацій, а потім ставлять запитання щодо їх вирішення.

➤ метод інтерв'ю – претенденту дається завдання провести співбесіди з декількома кандидатами на робочі місця і самому прийняти рішення. Цей метод зорієнтований на перевірку умінь правильно оцінювати і підбирати працівників.

➤ метод колективного обговорення кандидата на посаду й порівняння його з реальним працівником, якого прийнято за еталон.

У вітчизняній і зарубіжній практиці управління умовно всі існуючі методи об'єднано в три групи:

➤ якісні – методи біографічного опису, ділової характеристики, усної характеристики, еталону;

➤ кількісні – всі методи з кількісною оцінкою рівня якостей працівника (бальний і коефіцієнтів);

➤ комбіновані – поєднують декілька методів.

Кожна організація обирає найбільш придатні методи і техніку оцінювання на основі цілей, наявних коштів, враховуючи компетентність експертів.

Лекція 5

Оцінювання різних категорій працівників

1. Особливості оцінювання керівників
2. Оцінювання інженерно-технічних працівників (ІТП) і спеціалістів
3. Методика тестового випробування керівників різного рівня

1. Особливості оцінювання керівників

Для оцінювання керівників різного рівня застосовують методику яка полягає у комплексному аналізі праці на основі її деталізації на окремі процеси за ознаками їх складності та якості.

Оцінити результати праці керівників набагато складніше, так як при цьому виникають такі проблеми:

- як оцінити підсумки (ефективність) виробництва;
- як оцінити внесок функції управління в ці підсумки;
- як визначити частку конкретного керівника в цьому внеску.

Для спрямованої конкретизації оцінювання керівників до уваги беруться лише ключові, основні показники діяльності, які впливають на результат діяльності всієї організації. Такі показники нараховують декілька пунктів або позицій (4 або 6) і становлять приблизно 80% усіх результатів. Вони наочно впливають на досягнення цілей організації чи підрозділу.

Розв'язанням проблем є застосування прямих і опосередкованих методів оцінювання. За допомогою перших оцінюють окремі результати праці керівників, або результати праці довіреного їм колективу. За опосередкованого підходу оцінюється не результат діяльності, а хід виконання роботи, своїх функціональних обов'язків. Як правило, обидва методи на практиці поєднуються. Тоді оцінку керівника можна проводити за такими напрямками (рис. 2).

За загальними визначеннями спеціалістів у галузі управління, кожен керівник повинен відповідати таким обов'язковим діловим якостям, як компетентність, здатність чітко організувати і планувати свою роботу, відповідальність за доручену справу, самостійність, індивідуальність, здатність опанувати нові напрями і методи, працездатність, уміння підтримувати контакт з людьми, вміти мобілізувати колектив на досягнення цілей, координувати діяльність всіх служб і підрозділів як єдиної системи управління організацією,

конкретність і чесність у вирішенні оперативних питань.

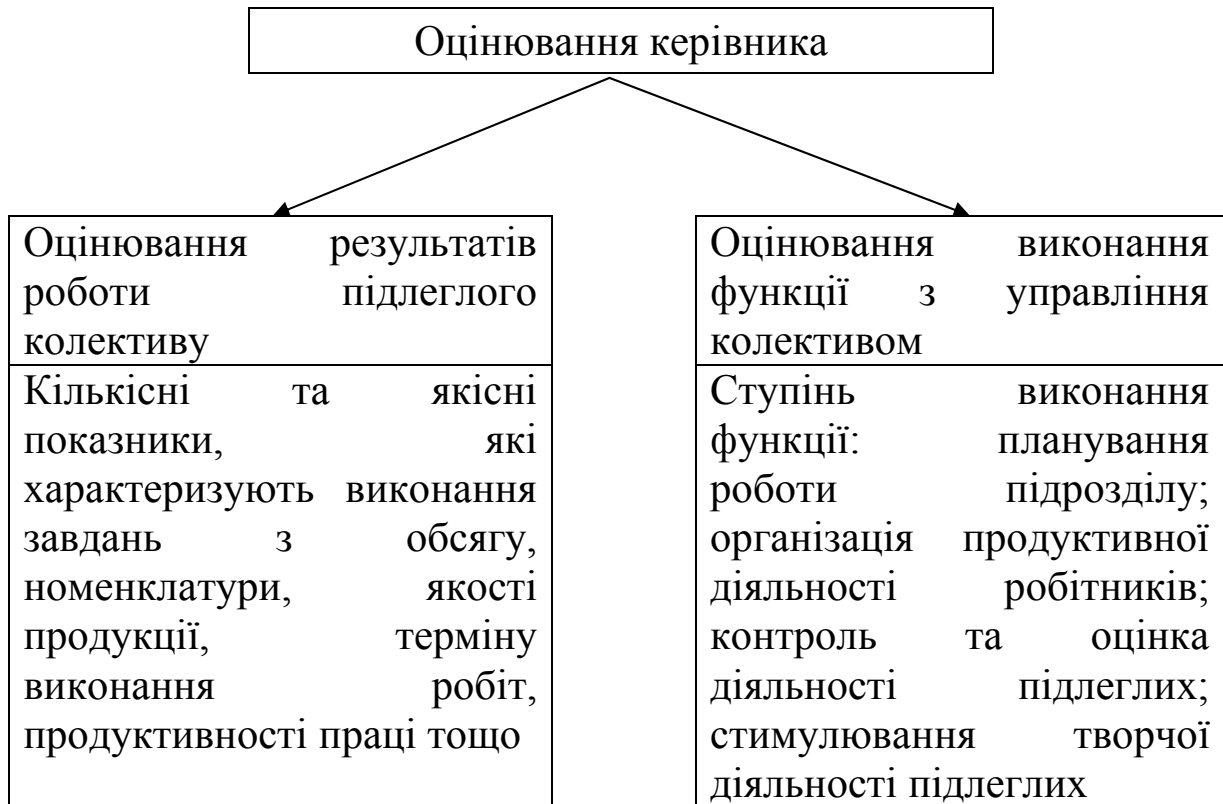


Рис. 2. Схема оцінювання керівника

Крім ділових якостей, важливе місце посідають і особисті. До особистих якостей управлінського персоналу відносять: чесність, справедливість, вміння встановлювати доброзичливі відносини в колективі і з підлеглими; тактовність і витримка, вміння слухати поради підлеглих, критику на свою адресу, самокритичність. Оцінка ділових і особистих якостей керівників здійснюється на основі комплексного підходу, а тому використовуються рейтинговий і бальний метод оцінювання. Кожна ознака ділових якостей за методом НДІ праці має чотири рівні виявлення й оцінюється в балах: низький – 1, середній – 2, вище середнього – 3, високий – 4 бали. Оцінка встановлюється за кожною з ознак відповідно до характеристик рівнів оцінок.

Оцінка всієї сукупності ділових якостей здійснюється додаванням оцінок ознак з урахуванням їх питомої значимості.

Для оцінки складності виконуваних функцій керівників відібрано ознаки, що дозволяють найбільш повно охопити всі аспекти змісту робіт і водночас врахувати характер та особливості того чи іншого виду діяльності; характер робіт, що визначають зміст праці; різноманітність, комплексність робіт; масштаб і складність

керівництва; додаткову відповідальність.

Питома значимість прийнятих для характеристики складності ознак вирішується в частках одиниці (визначається) експериментально.

З врахуванням 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 ж кількість рівнів виявилась необхідною для врахування широкої диференціації по групах, що мають інформаційно-технічний (1-3 рівні), аналітично-конструктивний (4-6 рівнів), організаційно-адміністративний (7-10 рівнів) характер, а також в рамках цих груп.

Оцінку ділових і особистих якостей керівників можна здійснювати за факторами оцінки з врахуванням коефіцієнтів значимості (табл. 5).

Таблиця 5

Шкала оцінки ділових і особистісних якостей керівника

Фактори оцінки	Коефіцієнти значимості
Трудові якості	0,24
Організаторські здібності	0,22
Компетентність	0,18
Особисті якості	0,16
Психологічна сумісність з колективом	0,20
Всього	1,00

Вказані 5 факторів описують повний портрет атестата-керівника у цифровому вимірі. На їх підставі складається оціночний лист.

Оцінки виставляються за бальною системою згідно такими критеріями:

- якість проявляється у вищій мірі і постійно (5 балів);
- якість проявляється досить постійно – 4 бала;
- якість проявляється частково і періодично – 3 бали;
- якість не проявляється, але не шкодить роботі – 2 бали;
- якість не проявляється, і це шкодить роботі – 1 бал.

Середня оцінка визначається як середнє арифметичне із перерахованих показників за кожним критерієм. Потім всі оцінки

приводяться до одного знаменника через співвідношення комплексної оцінки до максимально важливої. У зв'язку з цим вони виражені в питомій вазі до одиниці, де одиниця є нормою, ідеалом, стандартом (= 5 балів).

Таким чином, можуть бути одержані результати, що виражаються в рейтинговій системі з встановленням формальних границь. Наприклад значення рейтингового коефіцієнта якості оцінюваного в діапазоні:

- від 0,20 до 0,49 – працівник (керівник) не відповідає посаді яку займає;
- від 0,50 до 0,59 – працівнику призначається переатестація через рік з відповідними рекомендаціями покращення роботи, підвищення кваліфікації;
- від 0,60 до 0,80 – працівник відповідає посаді;
- більше 0,80 – працівника можна рекомендувати в резерв, призначений на вищу посаду, може бути підвищена заробітна плата.

2.Оцінювання інженерно-технічних працівників (ІТП) і спеціалістів

При оцінюванні спеціалістів та ІТП мають місце об'єктивні труднощі, які пов'язані із: складністю формалізації результатів праці й визначенням кінцевого результату управлінської діяльності; взаємозалежністю; взаємопов'язаністю управлінських функцій із визначенням внеску кожного керівника і спеціаліста; наявністю значного проміжку часу між виконанням та виявом результатів на практиці; необхідністю одночасної оцінки особистих якостей і результатів роботи структурного підрозділу й організації в цілому.

Спеціалісти, ІТП, як і керівники постійно працюють з персоналом своєї організації, контактують з працівниками суміжних організацій, органами місцевої виконавчої влади, відповідають за рівень виробництва, за діяльність і розвиток організацій, тому значно складніше оцінити результати їх діяльності. Тому оцінку ІТП і спеціалістів необхідно проводити, оцінюючи їх ділові якості, складність їх функцій, результати за цілями їх діяльності.

Для оцінки складності порівнюють якісно відмінні між собою роботи. Це здійснюється шляхом використання єдиних критеріїв оцінювання. Такими критеріями є оцінні показники, які найповніше характеризують відмінності у складності робіт. При виборі ознак, що

визначають складність праці, враховують характер і особливості трудової діяльності всіх категорій працівників; зміни, що відбуваються у змісті їхньої праці; всі аспекти складності порівнюваних робіт. Встановлюючи оцінні ознаки, за допомогою яких можуть бути відображені якісні аспекти праці, виходять із того, що складність робіт визначається перед усім їх змістом, оскільки чим складніші трудові функції працівника, тим складніша його праця. Особливу роль при цьому відіграє різноманітність робіт: чим різноманітніші завдання, які доводиться виконувати працівнику, тим складніша його праця.

Спеціалісти та ІТП виконують свої посадові обов'язки з різним ступенем самостійності.

Кількісна оцінка складності роботи спеціалістів та ІТП є передумовою для оцінювання якості їх праці, що передбачає комплексне оцінювання якості праці, оцінювання професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, складності виконуваних функцій, результатів праці.

Це в свою чергу пояснює особливості оцінювання спеціалістів та ІТП. Перш за все їх оцінювання охоплює такі напрями:

- оцінювання результатів основної діяльності (виконання прямих функціональних обов'язків);
- оцінювання діяльності, що супроводжує основні функціональні обов'язки (підвищення кваліфікації, творча активність);
- поведінка спеціаліста в колективі;
- якостей спеціаліста.

Оцінювання працівника починається з комплексного оцінювання якості праці. Якість праці характеризує досягнуту працівником результативність праці певного ступеня складності, зумовленої рівнем його професійно-кваліфікаційної підготовки і його діловими якостями. При оцінюванні якості праці ІТП і спеціалістів слід враховувати що результати її виявляються здебільшого через певний проміжок часу. Водночас велике значення мають показники індивідуальної результативності праці (якість виконання посадових обов'язків, обумовлених посадовими інструкціями).

1. *Оцінювання професійно-кваліфікаційного рівня* працівників. Для цього беруть єдиний набір ознак із незмінною для всіх категорій працівників частковою значущістю: освіта, стаж роботи за спеціальністю, а також раціоналізаторська, винахідницька, публіцистична діяльність тощо.

За освітою всіх працівників поділяють на три групи: I – загальна середня (повна чи неповна); II – базова вища; III – повна вища освіта. Номер групи, до якої належить працівник за рівнем освіти, визначає його оцінку за цією ознакою тому мінімальна оцінка становить 1 бал, а максимальна – 3 бали.

Залежно від стану роботи за спеціальністю працівників поділяють на чотири групи, сформовані з урахуванням освіти. При оцінюванні професійно-кваліфікаційного рівня рекомендується враховувати кількість винаходів і раціоналізаторських пропозицій, виступів у пресі, які є побічними ознаками підвищення кваліфікаційного рівня фахівця через різні форми підготовки, підвищення кваліфікації, а також шляхом самоосвіти. Максимальне значення цієї ознаки становить 0,3 бала.

2. Оцінювання ділових якостей працівників. У процесі оцінювання ділових якостей працівників враховують їх компетентність, здатність чітко організувати і планувати свою працю, відповідальність, ініціативність, здатність освоювати і використовувати нові методи праці, працездатність, уміння підтримувати контакти з іншими працівниками. Кожна ознака ділових якостей має чотири рівні (ступені) прояву в балах: низький – 1, середній – 2, вищий за середній – 3, високий – 4. Оцінки встановлюють за кожною ознакою відповідно до характеристик рівнів оцінок.

3. Оцінювання складності виконуваних функцій. Для цього використовують ознаки які дають змогу охопити всі аспекти змісту порівнюваних робіт, врахувати характер і особливості певного виду діяльності. Такими аспектами є характер робіт, які становлять зміст праці, від яких залежить технологічна складність трудового процесу, зумовлені організаціями праці, різноманітність, комплексність робіт; самостійність їх виконання; масштаб і складність керівництва, додаткова відповідальність для характеристики технологічної складності змісту виконуваної роботи (максимальна кількість ступенів – 10). Вони необхідні для більшої диференціації інформаційно-технічних, аналітично конструктивних й організаційно-адміністративних робіт. Ступені ознак визначають відповідно до характеристик рівнів оцінок.

4. Оцінювання результатів праці. Здійснюють його за кількісними і якісними ознаками, враховуючи не тільки обсяг виконуваних робіт відповідно до нормативів, а й творчу активність

працівників.

Для ІТП і спеціалістів прийнято три найзагальніші ознаки: кількість виконаних планових і позапланових робіт (завдань); якість виконаних робіт (завдань); дотримання термінів виконання робіт (завдань). Результати праці оцінюють за чотирма рівнями, характеристика яких дозволяє конкретизувати оцінку стосовно певного виду діяльності.

Комплексної оцінки якості праці досягають завдяки врахуванню всіх елементів оцінки (професійно-кваліфікаційного рівня й ділових якостей працівника, складності робіт і результат праці).

За результатами оцінки персоналу формуються такі документи:

- результати тестування (екзамену) професійних знань та вмінь;
- соціально-психологічний портрет особистості;
- оцінка ділових і моральних якостей;
- аналіз шкідливих звичок і захоплень;
- висновки атестаційної комісії.

Кінцевою метою використання оцінок повинно бути укомплектування підприємства висококваліфікованим персоналом та підвищення ефективності його роботи.

3. Методика тестового випробування керівників різного рівня

Більш об'єктивними методами є центри оцінки персоналу, які використовують, крім анкетного опитування, тестові випробування (для керівників різного рівня), що дають змогу оцінити персонал більш об'єктивно. Методика такого випробування може охоплювати:

1. Виконання управлінських дій. На виконання завдання надається 2 години. Протягом всього часу імітується реальна діяльність фірми: людина, яка проходить випробування, знайомиться із серією інструкцій, ділових паперів, наказів та іншими матеріалами, необхідними для підготовки розпоряджень за різних технологічних, виробничих і кадрових питань. Далі з працівником проводиться інтерв'ю.

2. Обговорення проблем у невеликій групі. Ця процедура дає можливість виявити вміння працювати в складі групи, наприклад, вирішити завдання відбору з 10 кандидатів двох працівників тощо.

Працівникам що проходять випробування, дається завдання: відібрати кандидата і запевнити інших, що цей вибір найкращий.

Процедура при цьому така:

- вивчення даних про кандидатів;
- обґрунтування вибору;
- загальна дискусія (40-50 хв.).

Діяльність випробуваних на кожному етапі реалізації оцінюється в балах працівниками відділу персоналу.

3. Прийняття рішення. Усіх людей, що проходять випробування розділяють на кілька груп – представників фірм – конкурентів. Моделюються 2-5 років роботи фірми. Кожен рік це одна година, протягом якої приймається низка рішень – з ціноутворенням, маркетингу, менеджменту тощо. Діяльність усіх учасників оцінюють експерти.

4. Розроблення проекту. Необхідно розробити план розвитку якого-небудь виду діяльності. На підготовку проекту відводиться 1 година. Потім план захищають перед експертами.

5. Підготовка службового листа. Кожен учасник тестування повинен скласти службові листи з різних питань і з неоднакових питань і неоднакових позицій: відмова, опанування рішення, висловлювання негативної інформації. Дію оцінюють експерти.

Усі наведені процедури (ділові ігри) доповнюються іншими, наприклад, психологічними тестами, оцінками колег. Висновки роблять, застосовуючи різні матриці якостей та властивостей особистості менеджера.

Згідно матриці кожна якість (властивість) особистості менеджера комплексно оцінюється за багатьма критеріями завдяки цьому підвищується ступінь об'єктивності оцінювання персоналу.

Отже оцінювання персоналу є важливим елементом управління людськими ресурсами, оскільки дає змогу приймати обґрунтовані рішення щодо мотивації, навчання та перекваліфікації, розвитку співробітників, їхнього руху в організації.

Розроблення і застосування систем і методів оцінювання є складним творчим завданням, яке в кожній організації вирішують по-своєму. Загальним лишаються основні компоненти процесу оцінювання (розроблення критеріїв, вимірювання показників, порівняння зі стандартами, прийняття рішень).

Вибираючи систему оцінювання, варто забезпечити її відповідність з іншими підсистемами управління персоналом – його плануванням і найманням, розвитком і мотивацією того, щоб досягнути енергетичного ефекту й уникнути конфліктних ситуацій.

Лекція 6

Атестація персоналу

1. Поняття та завдання атестації персоналу
2. Об'єкти та показники атестації
3. Організація і методи атестації
4. Етапи проведення атестації

1. Поняття та завдання атестації персоналу

Однією з форм оцінювання персоналу є атестація, яка широко розповсюджена як в українських, так і зарубіжних організаціях.

Атестація – процедура визначення рівня, кваліфікації знань, практичних навиків, ділових якостей працівників і встановлення їх відповідності (не відповідності) робочим місцям, посадам, які вони займають та виявлення їх потенціальних можливостей. Мета атестації – раціональне розміщення працівників, ефективне використання їх знань, навичок, умінь. За результатами атестації керівник організації має право приймати рішення щодо: підвищення (пониження) працівника в кваліфікаційній категорії, підвищення (пониження) посадового окладу; визначення нагород; вирішення підвищення кваліфікації, набуття нової спеціальності. Основне завдання атестації не контроль, а виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівників.

Атестація – спеціальна комплексна оцінка сильних і слабких сторін працівників (знань, навиків, умінь, рис характеру), рівня їх відповідності вимогам посади, діяльності та їх результативності.

Атестація спрямована на пошук резервів підвищення продуктивності праці, зацікавленості працівників у результатах своєї праці та організації; на оптимальне використання економічних стимулів і соціальних гарантій, а також на створення умов для динамічного і всебічного розвитку особистості. Атестація – це особливий вид оцінювання персоналу.

Особливістю цієї форми є те що вона проводиться спеціально створеною атестаційною комісією до складу якої входять:

- представники керівництва;
- керівники структурних підрозділів;
- представники кадрової служби, відділів праці та зарплати або підрозділу управління персоналом.

Іншими особливостями є те, що:

- використовується різні методи оцінки тих чи інших характеристик людини;
- передбачається залучення колективу (його представників) до підготовки матеріалів і безпосереднього проведення атестації. При цьому проводиться опитування працівників, готуються характеристики за участю громадськості;
- хід підготовки атестації, зміст матеріалів, які подаються на атестацію та її результати, висвітлюються та обговорюються в колективі.

Відповідно до існуючої практики атестація повинна проводитись періодично, тобто один раз в п'ять років; відносно керівників і спеціалістів виробничих галузей народного господарства – один раз в три роки; майстрів, начальників цехів – один раз в два роки.

За змістом це комплексна оцінка, яка підсумовує уявлення про якість працівника, його трудову поведінку й результати діяльності.

Проведення атестацій виконує дві функції: структуроутворювальну та мотивувальну. Перша функція пов'язана з досягненням більшої визначеності під час виконання роботи. Вона передбачає оцінювання якості та кількості виконуваної роботи, унесення змін до функціональних обов'язків і посадових інструкцій, уточнення параметрів, оплати праці.

Мотивувальна функція атестації проявляється в активізації мотивів виконавців до найкращого виконання. Мотивувальну силу має сам зворотній зв'язок, який досягається в процесі атестації.

Виділяють три види атестації: підсумкову, проміжну і спеціальну.

Підсумкова атестація – це повна і всебічна оцінка виробничої діяльності працівників за весь період. Це оцінка минулого, без якої важко зрозуміти сучасне і робити висновки щодо готовності людини до майбутнього. Але навіть найпрекрасніші успіхи в минулому не гарантують їх у майбутньому, оскільки все змінюється, і тому потрібна оцінка особистих якостей, що дозволить передбачити поведінку людини в нестандартних ситуаціях. Цей вид атестації проводиться раз в три-п'ять років.

Проміжна атестація проводиться через відносно короткий період, і кожна наступна атестація ґрунтується на результатах попередньої. В США інтервал між атестаціями в промисловості

складає для молодших службовців і робітників – шість місяців, для спеціалістів і керівників – один рік. Її ще класифікують, як чергова атестація, метою якої є опис виконаної роботи та підбиття підсумків діяльності.

Спеціальна атестація проводиться у випадках необхідності. Так, наприклад направлення працівника на навчання, затвердження на нову посаду, підвищення заробітної плати тощо.

Розрізняють ще атестацію у зв'язку з завершенням випробувального терміну. Метою є одержання висновку за результатами атестації та аргументованих рекомендацій з подальшого службового використання атестованого.

Атестація для просування по службі. Метою є виявлення відповідності виконавця новій посаді. При цьому аналізуються потенційні можливості працівника й рівень його професійної підготовки для зайняття вищої посади.

Для працівників, уперше прийнятих на роботу, первинна атестація проводиться через шість місяців, а надалі щороку.

В Україні найбільш поширеним є підсумкове атестування, яке влаштовується не рідше одного разу на п'ять років. До проміжного атестування вдаються при вирішенні питань службового переміщення працівників, спеціального – направлення на навчання, службового підвищення.

Отже, атестація – це оцінка показників якості працівників. Періодичне оцінювання цих якостей дозволяє визначити, чи є цінним даний працівник для організації; обґрунтувати доцільність підвищення оплати; оцінити ефективність роботи служби персоналу в тих випадках, коли набір кадрів здійснювався без узгодження з майбутнім безпосереднім керівником.

Нашим законодавством передбачено, що атестація працівників є умовою формування персоналу в підприємствах та умовою зміни трудового договору, умовою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації, покращення якості роботи.

За результатами атестації складають схему посад, з визначенням того, як потрібно працювати з кожним працівником. Ефективність атестації визначається передусім її об'єктивністю, гласністю, безперервністю і досягається:

- повнотою системи показників діяльності й поведінки працівників, які використовуються для оцінки;
- достатністю та вірогідністю інформації, яка використовується

для розрахунку показників;

➤ узагальненням результатів діяльності й поведінки працівників за весь міжатестаційний період і динаміки змін цих результатів; демократичністю оцінки, тобто широким зарученням до неї колег і підлеглих.

Успіх атестації визначається перш за все використанням достовірних даних, об'єктивним і доброзичливим ставленням до того, кого атестують, знанням, якістю цілей, чіткістю зіставлення критеріїв і показників оцінки.

Атестаційна оцінка є складовою мотивації і може впливати на зміну поведінки працюючих. Загальна позитивна оцінка покращує результати роботи у 79-90% випадків і одночасно сприяє формуванню завищеної самооцінки. Загальна негативна оцінка формує невпевненість у працівників, що не сприяє ефективності праці. Атестація виконує роль контролю і стимулювання. Суть контрольної функції – періодична перевірка відповідності ділових і особистих якостей працівників вимогам робочого місця чи посади.

Функція стимулювання спрямована на підвищення зацікавленості працівників у постійному професійному розвитку, покращенні своїх ділових і особистих якостей, результатів роботи як умови успішного проходження атестації.

Завданням кадрових служб з питань атестації є розробка на основі діючого законодавства конкретних положень і принципів, контролю їх застосування та накопичення й збереження інформації про персонал. Вихідними даними для атестації персоналу є: моделі робочого місця, особисті справи працівників, результати оцінки персоналу; анкета «Вакансія», анкета «Атестація», правила внутрішнього розпорядку, контакти працівників, штатний розклад, положення про оплату, посадові інструкції.

2. Об'єкти та показники атестації

Безпосередніми об'єктами атестації є:

➤ результати праці працівників за певний період часу;
 ➤ відношення до виконання своїх обов'язків;
 ➤ творчий потенціал, ділові якості, здібності до певного виду діяльності.

В міру відмінностей функцій працівників, ці напрями мають неоднакове значення і форми їх прояви для різних категорій

персоналу. У зв'язку з цим об'єктивно розрізняють фактори і показники оцінки.

Фактори – набір характеристик оцінюючого, що дає можливість одержати повне уявлення про нього.

Показники – це міра вираження цих цінностей. Крім того, необхідно виділити головне поняття, критерій оцінки, це своєрідна межа, за якою стан фактора оцінки буде відповідати (не відповідати) встановленим вимогам.

На практиці існує два підходи до атестації. Перший – це контроль за діяльністю працівників і її оцінки, результати якої є стимулювання, покарання, просування по службі. Другий підхід акцентує увагу на пошуках шляхів удосконалення роботи й самореалізації працівника. Фактори оцінки ділять на основні і допоміжні. До основних відносять ті показники, які найбільш повно і точно характеризують результати діяльності й поведінки працівників. Допоміжні доповнюють окремі основні, сприяють кращому їх розумінню. Вони можуть бути й уточнюючими. Встановлення факторів оцінки не означає, що всі працівники повинні відповідати всім вимогам, вони служать орієнтирами для оцінки.

Показники, за допомогою яких оцінюють результат праці і поведінку працівників, можуть бути кількісними та якісними, оскільки діяльність оцінюється комплексно і масштабно.

До основних факторів оцінки, які застосовуються при атестації більшості працівників відносять:

- професійні (знання, навички, досвід);
- моральні (працездатність, принциповість, самокритичність, чесність);
- вольові (енергійність, напористість);
- ділові та організаційні (ініціативність, самостійність, зібраність, дисциплінованість, лідерство, творчий підхід до справи);
- потенційні здібності, тобто ще не виявлені можливості.

При цьому працівника атестують тільки з точки зору відповідності його вимогам робочого місця. Особистість людини, як така, оцінці не підлягає, неможна робити висновків, добра чи погана ця людина.

Основними факторами оцінки керівників можна вважати: моральні і вольові якості, ерудицію, організаторські здібності, загальні результати роботи підрозділу чи організації. Для спеціалістів факторами оцінки будуть: компетентність, творча активність,

потенційні можливості, вміння відстоювати свою точку зору. Результати їх праці можуть оцінюватись мірою досягнення поставлених цілей, оперативністю, повнотою виконання завдань.

Основними факторами оцінки кваліфікації працівника є виробничий стаж, ділові якості оцінці не підлягають.

Оцінку керівників та спеціалістів промислових підприємств рекомендують проводити з врахуванням таких показників:

➤ для директора – обсяг виробництва й реалізації, продуктивність праці, прибуток, рентабельність;

➤ для заступника директора з персоналу – плинність кадрів (основний фактор), дисципліна (кількість прогулів), обсяг реалізації;

➤ для головного інженера – використання потужностей, коефіцієнт змінності, якість продукції, зниження витрат;

➤ для начальника відділу кадрів – їх плинність, укомплектованість (основний фактор), кількість прогулів, стан підготовки і підвищення кваліфікації працівників;

➤ для майстра – виконання завдань обсягу виробництва, зростання продуктивності праці, дисципліна праці, якість продукції.

Основними чинниками, що утворюють ділові якості працівника, є складність виконуваних робіт (функцій), якість праці, професійно-кваліфікаційний рівень.

До особистісних якостей працівника, які оцінюються у процесі атестування, належать моральні (працелюбність, принциповість, чесність, обов'язковість, самокритичність); вольові (енергійність, наполегливість, твердість, працездатність); комунікативні (дружелюбність, контактність, авторитет); організаторські (цілеспрямованість, ініціативність, самостійність, зібраність, дисциплінованість, задатки лідера); потенційні здібності які можуть розкриватися в майбутньому.

Діяльність людей оцінюються на основі таких факторів, як комплексність, масштабність, управлінська й технологічна складність. Оцінку стандартних робіт можна проводити за затратами часу на виконання основних обов'язків, запланованих і не запланованих.

Оцінку ділових якостей майже завжди здійснює безпосередній начальник робітника, оскільки він несе персональну відповідальність за якість роботи. Для цього пропонується використовувати; картки оцінки, контрольні листи зіставлення з «еталонним» робітником, зіставлення ділових якостей робітників.

3. Організація і методи атестації

Атестація є досить поширеною формою роботи з персоналом, вона активно застосовується всіма організаціями. Об'єктом атестації є персонал підприємства.

Проведення атестації регламентується законодавчими і нормативно-методичними актами держави. Разом з цим, підприємства, в межах законодавчого поля, можуть розробляти власні положення про атестацію працівників, виходячи із конкретних цілей і завдань.

Підготовка і проведення атестації організується адміністрацією підприємства з обов'язковою участю профспілки.

Відповідно до вимог законодавства встановлюються: термін, список працівників, що будуть проходити атестацію, склад комісії, правила і критерії атестації та графік проведення.

Підготовка до проведення атестації передбачає опрацювання необхідних документів, організацію роз'яснювальної роботи щодо цілей і порядку проведення атестації.

На кожного працівника, який підлягає атестації, безпосередній керівник готує характеристику з усебічною оцінкою відповідності професійної підготовки діючої кваліфікації працівника наявним вимогам щодо відповідної посади; ставлення до роботи та виконання посадових обов'язків; показники результатів роботи за минулий період; виконання рекомендацій попередньої атестації.

Атестаційну комісію підприємства очолює голова, який призначається, як правило, із заступників керівника підприємства. Членами комісії є провідні фахівці підприємства, представники громадських організацій, експерти – висококваліфіковані спеціалісти, уповноважені проводити оцінки.

Повноваження комісії поширюються на час, визначений наказом, що забезпечує певну стабільність і ротацію членів комісії.

Працівника перед атестацією потрібно попередньо ознайомити з усіма поданими на нього матеріалами за два тижні до атестації. На засідання атестаційної комісії його запрошують разом з керівником відповідного підрозділу. Після детального ознайомлення з поданими матеріалами, бесіди з атестантом, виступу керівника підрозділу (за необхідності) комісія голосуванням визначає одну з трьох оцінок:

- відповідає посаді;
- відповідає посаді за умови виконання рекомендації комісії з

повторною атестацією через рік;

- не відповідає посаді.

У випадку не з'явлення атестанта на комісію без поважних причин комісія може провести атестацію без нього.

Атестаційній комісії дається право вносити пропозиції щодо підвищення посадових окладів, просування працівника на посаді переведення в інші підрозділи з огляду на особисті якості та професійну підготовку; направляти на підвищення кваліфікації.

В умовах ринкової економіки і демократизації управління особливого значення набуває використання сучасних методів об'єктивної оцінки праці управлінських працівників.

Найбільш поширеним методом атестації є комплексний метод, який поєднує ряд методів: «мозковий штурм», анкетування, порівняний аналіз, соціологічне опитування, експертні оцінки.

Суть методу в тому, що керівникам, які проходять атестацію, видається типовий набір питань, що моделюють портрет особистості людини. Основними документами для атестації персоналу за допомогою комплексного методу є:

- атестаційна картка з короткими біографічними даними працівника;

- опитувальний лист атестанта, де визначається його бажання в професійному та службовому рості;

- анкета «Атестація», яка є основним документом атестаційної комісії і включає 25 різноманітних питань. Кожне питання сім порівняльних характеристик за ознакою «від відмінного до поганого», із яких потрібно вибрати найбільш типові для конкретного працівника. Кожній характеристиці присвоюються бали від 7-1, додаючи їх по всіх питаннях, можна одержати оцінки атестатів.

У свою чергу, бальні оцінки групують за відомими якісними оцінками:

- відмінно 151-175 балів;
- добре 101-150 балів;
- задовільно 51-100 балів;
- незадовільно 25-50 балів.

Виходячи із якісних оцінок, що затверджені атестаційною комісією, підготовляють рекомендації підприємства:

- відмінно – заслуговує підвищення;
- добре – залишити на посаді, або перевести на рівнозначну;
- задовільно – доцільно понизити на посаді, або направити на

навчання;

- незадовільно – підлягає звільненню.

Використання комплексного методу дозволяє виключити формалізм і суб'єктивізм в атестації персоналу, посилити гласність і об'єктивність в оцінці, стабілізувати соціально-психологічний клімат в колективі. При застосуванні методу, обов'язковою умовою є абсолютна підтримка першого керівника, який особисто має очолювати атестацію персоналу і практично реалізувати її результати через кадрові служби. Без цього атестація буде мати формальний характер і не дасть позитивних результатів. Комплексний метод оцінки персоналу ґрунтується на використанні трьох груп методів:

- методи описового характеру (біографічний метод, усних і письмових оцінок, метод групових дискусій, метод еталону, матричний метод та метод вільного й обов'язкового відбору оцінювальних ситуацій);

- комбіновані методи – методи в основі яких лежить описний принцип, але формалізований при допомозі умовних кількісних показників (метод суми оцінки, метод заданих групувань, тестування);

- псевдокількісні методи оцінки (метод рангів, метод парних порівнянь).

4. Етапи проведення атестації

Атестація працівників проводиться в усіх підрозділах підприємства. Перелік посад, які підлягають атестації, і терміни її проведення визначаються керівником підприємства. Атестація працівників включає такі етапи:

1. Підготовка до проведення атестації.
2. Проведення атестації.
3. Прийняття рішень за результатами атестації.

В період підготовчого етапу здійснюється наступне:

- складається перелік працівників, які повинні пройти атестацію;
- визначається склад атестаційної комісії;
- йде підготовка потрібних документів на атестатів;
- проводиться роз'яснювальна робота про цілі та порядок атестації;

- розробляють графіки проведення атестації.

Керівники, призначення і звільнення яких з посад проводиться

вищими інстанціями, проходять атестацію в цій же організації.

Від чергової атестації звільняються керівники і спеціалісти, які працюють на посаді менше одного року.

Графіки проведення атестації доводяться до відома атестантів за місяць до її початку, а документи на них подаються атестаційній комісії за два тижні до початку.

До проведення атестації створюється атестаційна комісія, склад якої затверджується наказом керівника підприємства.

Повноваження атестаційної комісії визначаються на увесь термін, що забезпечує стабільність і ротацію членів комісії.

Підготовкою атестаційних листів займається секретар комісії, а відгуками-характеристиками на атестантів – безпосередній їх керівник.

Співробітники, які є членами комісії, від основних обов'язків не звільняються.

Підготовчий етап закінчується за два тижні до початку атестації, що дозволяє членам комісії вивчити документи атестантів.

Етап безпосередньої атестації починається з засідань, на які запрошують атестантів, їх безпосередніх начальників – розглядом всіх матеріалів, їх обговорення, формування висновків і рекомендацій.

Оцінки діяльності працівників, які пройшли атестацію, і рекомендації комісії записують в атестаційний лист.

Найбільш поширеною формою атестаційних документів є форма контрольного оціночного листа.

Лист оцінки діяльності і особистих якостей заповнюються безпосереднім керівником і працівником служби персоналу. Атестант ознайомлюється зі змістом листа оцінок не пізніше, як за два тижні до початку атестації. На засіданні комісія розглядає документи, заслуховує звіт атестанта про його роботу. Результати записуються в атестаційний лист і повідомляються атестанту зразу ж після голосування.

Засідання атестаційної комісії оформляється протоколом, який підписує голова і секретар комісії. Протокол засідання комісії заповнюється на всіх атестованих, яких заслухали протягом одного засідання. Якщо працівники, яких атестували, працюють в різних підрозділах, то протоколи оформляються окремо для кожного підрозділу.

На заключному етапі керівник організації приймає рішення за

результатами атестації. Формування висновку проводиться з врахуванням:

- висновків і пропозицій безпосереднього керівника;
- оцінок ділових і особистих якостей атестанта і відповідності їх вимогам робочого місця, посади;
- думки кожного члена атестаційної комісії, порівняння даних попередньої атестації з даними на момент атестації та характер змін;
- думку самого працівника про свою роботу та можливість потенційних можливостей.

Особливого значення надають трудовій дисципліні, прояву самостійності в критичній ситуації, професійній придатності працівника.

За підсумками атестації розробляється план заходів, і відповідно до рекомендацій комісії керівник може здійснювати кадрові перестановки, поповнювати резерви кадрів, а також матеріально заохочувати позитивно атестованих працівників.

Таким чином, оцінювання персоналу є важливим елементом управління людськими ресурсами, оскільки дає змогу приймати рішення щодо мотивації, навчання та перекваліфікації, розвитку співробітників, їхнього руху в організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Білокур І. П. Сертифікація персоналу : підручник / І. П. Білокур. – К. : Кондор, 2009. – 320 с.
2. Класифікатор професій ДК 003:2010. – Харків : Видавничий будинок «Фактор», 2011. - 6 с.
3. Концепція управління персоналом / І. Б. Чудаєва, В. Д. Миленький, В. П. Погребняк, В. М. Шарапов. – Черкаси : ЧДТУ, 2004. – С. 7–26.
4. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2004. – 350 с.
5. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / В. М. Данюк, В. М. Петю, С. О. Цимбалюк [та ін.]. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
6. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч.-практич. посіб. / М. І. Мурашко. – К. : Знання, 2002. – 311 с.
7. Петюх В. М. Управління персоналом : навч. метод. посіб. / В. М. Петюх – К. : КНЕУ, 2000. – 124 с.
8. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. – К. : Професіонал, 2006. – 403 с.
9. Сертифікація продукції / Р. М. Тріщ, Д. А. Янушкевич, Л. Ю. Шубіна, Е. В. Білецький. – К. : Освіта України, 2012. – 520 с.
10. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 487 с.
11. Шаповал М. І. Персонал у системі управління якістю / М. І. Шаповал. – К. : Знання, 2003. – 310 с.

Навчальне видання

Підпала Тетяна Василівна
Назаренко Інна Валеріївна

СЕРТИФІКАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

Курс лекцій

Відповідальний за випуск: Т. В. Підпала

Технічний редактор: Т. В. Підпала

Формат 60×84 1/16 Ум. друк. арк. .

Тираж 100 прим. Зам. № ____

Надруковано у видавничому відділі
Миколаївського національного аграрного університету
54020, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4490
від 20.02.2013 р.