

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

*Факультет № 6
Кафедра соціології та психології*

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

з навчальної дисципліни «**Прикладні аспекти психодіагностики**»
вибіркових компонент
освітньої програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

053 Психологія (практична психологія)

Тема №5. Система оцінки персоналу організації

Харків 2023

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 30.08.2023 № 7

СХВАЛЕНО

Вченою радою факультету № 6
Протокол від 25.08.2023 № 7

ПОГОДЖЕНО

Секцією Науково-методичної
ради ХНУВС гуманітарних та
соціально- економічних дисциплін
Протокол від 29.08.2023 № 7

Розглянуто на засіданні кафедри соціології та психології (протокол №8 від 15.08.2023)

Розробник:

Доцент кафедри соціології та психології, кандидат психологічних наук, доцент
Твердохвалова Ю.Л.

Рецензенти:

1. Професор кафедри психології Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди, доктор психологічних наук, професор, Кузнєцов М.А.
2. Доцент кафедри соціології та психології факультету № 6 Харківського національного університету внутрішніх справ, кандидат психологічних наук, доцент Греса Н.В.

План лекції

1. Суть і завдання оцінювання персоналу
2. Принципи та процедури оцінювання персоналу
3. Методи оцінювання персоналу
4. Комплексна оцінка керівників і спеціалістів

Рекомендована література (основна, допоміжна), інформаційні ресурси в Інтернеті

Основна:

1. Комінко С.Б. Кращі методи психодіагностики / С.Б. Комінко, Г.В. Кучер ; Терноп. акад. нар. госп-ва. – Тернопіль : Карт-бланш, 2005. – 406 с.
2. Корольчук М.С., Осьодло В.І. Психодіагностика. Навч. посіб для вузів . –К.: Ельга Ніка-Центр. –2004. –400 с.
3. Луценко О.Л. Практичні роботи з психодіагностики. – Х.: ХНУ ім. Каразіна, 2017. - 68 с.
4. Практикум із загальної психології / під ред. Т.І. Пашукової. – К. : Знання. – 2000. – 204 с.

Допоміжна:

10. Верко С.С. Психолог в організації: «за» і «проти» //Актуальні проблеми психології:Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. - Т. 1. - Ч. 6. - К.: Інститут психології ім. Г.С.Костюка, 2002. - С. 207-211.
11. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч.[для студ. вищ. навч. закл.]/ Колот А.М. - К: КНЕУ, 2005. -337 с.
12. Корольчук М. С. Психофізіологія діяльності: підручник для студ. ВНЗ / М. С. Корольчук. – К. : Ельга, Ніка-Центр, 2003. – 400 с.
13. Корольчук М. С. Теорія і практика професійного психологічного відбору : навч. посібник для слухачів та студ. вузів / М. С. Корольчук, В. М. Крайнюк. – К. : Ніка-Центр, 2010. – 532 с.
14. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці: практикум / Я. В. Крушельницька. – К.: КНЕУ, 2014. – 351 с.
15. Ложкін Г. В. Психологія праці: навч. посібник для студ. навч. закладів / Г. В. Ложкін, Н. Ю. Волянчук, О. О. Солтик. – Хмельницький: ХНУ, 2013. – 191 с.
16. Малхазов О. Р. Психологія праці: навч. посібник для студ. ВНЗ / О. Р. Малхазов. – К.: ЦУЛ, 2010. – 206 с.

Текст лекції

Питання 1. Суть і завдання оцінювання персоналу

Оцінювання персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується в організації в тій чи іншій модифікації. В той же час це необхідний засіб вивчення якісного складу

кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації. Оскільки результати оцінювання визначають положення працівника на виробництві і перспективу його просування, то вони є важливим мотиваційним фактором покращення трудової діяльності і відношення до праці. Основними цілями оцінки персоналу є:

- адміністративна, яка полягає у прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці);
- інформативна – забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу;
- мотиваційно-орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку.

З усієї сукупності цілей і напрямів проведення оцінювання персоналу виділяють основну – покращити управління діяльністю організації. Підприємство не може розраховувати на довготривалий розвиток без ефективного управління людьми та організації їх діяльності. Основою забезпечення цього і є оцінювання кадрів як відправка для удосконалення персоналу, його мотивації і відповідної оплати праці. Оцінювання працівників найбільш повною мірою охоплює дві сфери його діяльності – поточну і перспективну. При аналізі поточної діяльності акцентується увага на тому, як працівник виконує роботу. Перспективна діяльність регламентується рішенням при розстановці, ротації, переміщенні і навчанні персоналу, вимагає оцінки здібностей, особистих якостей, мотивації, що дозволяє прогнозувати потенціальні можливості працівника. При організації роботи з людьми одержані дані є базовими для прийняття ефективних кадрових рішень.

Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця.

Оцінювання персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами, вимогами, еталонами. Навіть такі загальні риси людини, як розум, краса, сила, ретельність визначаються у порівнянні з чимось, а тому потребують оцінювання. Отже, правомірним є твердження, що оцінювати персонал – це значить робити висновок на основі порівняння "ідеального" працівника з тією реальною людиною, що працює в конкретній організації, на конкретній посаді. Оцінювання персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів у праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань. Оцінювання персоналу є процедурою, яку проводять з метою виявлення міри відповідності особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів праці нормативним вимогам, поставленим цілям.

Працівник повинен відповідати вимогам, які ставляться до нього посадовими обов'язками, змістом і характером праці, а також вимогам організації та культури підприємства. Оцінюють не тільки потенціальні можливості працівників, їх професійний рівень, компетенцію, а й реалізацію цих можливостей у процесі виконання доручених обов'язків і досягнення нормативних показників підприємства.

Оцінювання підлягають усі категорії працівників, але значущість її для окремих категорій різна. Звичайно, що оцінка особистих і ділових якостей керівників, головних спеціалістів значно складніша, ніж виробничого персоналу. Оцінювання виробничого персоналу – це визначення певних професійних і особистих якостей працівників, виходячи з їх функціональних обов'язків і цілей підприємства, за встановленими критеріями. За таким підходом оцінювання персоналу повинна обов'язково включати психологічний компонент і бути спрямованою на розробку рекомендації з управління як персоналу в цілому, так і окремими працівниками.

Проведення оцінювання персоналу дозволяє:

- планувати кар'єру та просування працівників по службі;
- визначати рівень компетентності спеціалістів;
- здійснювати перестановку кадрів з урахуванням компетентності й потенціалу працівників;
- одержати психологічний портрет працівників організації;
- проводити ефективний підбір потрібних спеціалістів;
- вивчати специфіку міжособистісних відносин і психологічний клімат у колективі;
- визначити міру задоволення і зацікавленості працівників в організації;
- знаходити засоби для закріплення в організації потрібних спеціалістів;
- розробити ефективну систему мотивації трудової діяльності;
- раціоналізувати методи роботи з персоналом.

Важливим завданням оцінювання є забезпечення зворотного зв'язку: працівник має знати, як оцінюються результати його діяльності, бажання якісного виконання його роботи з боку керівництва. Оцінювання повинно розглядатися відкрито, повинні обговорюватися досягнення працівника та вибиратися шляхи покращення його діяльності. Працівники мають знати, які помилки були з їхньої вини, а які залежать від внутрішніх умов підприємства. Це дозволяє скорегувати як поведінку працівників, так і умови їх роботи.

Проведення оцінювання персоналу дає інформацію про:

- ефективність роботи працівників;
- потенційні можливості спеціалістів і перспективи їх росту;
- причини неефективної роботи окремих спеціалістів;
- потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації;
- бажання і надії працівників;
- шляхи удосконалення організації праці.

На результатах оцінювання ґрунтується ряд управлінських рішень з проблем:

- підбору і розстановки кадрів, з'ясування вкладу кожного працівника в діяльність підприємства;
- просування працівників як по вертикалі, так і по горизонталі;
- покращення структури, стилю, методів управління персоналом;
- зміцнення взаємозв'язків адміністрації та профспілки, керівників і підлеглих.

Кожна з цих проблем пов'язана з різними аспектами ділової оцінки. Так, принаймі на роботу вимагають, перш за все, оцінки особистих якостей претендента, а при атестації-оцінки результатів праці. Регулярне і систематичне оцінювання персоналу забезпечує керівництво інформацією для прийняття обґрунтованих рішень з підвищення рівня заробітної плати, підвищення на посаді, присвоєння кваліфікації тощо.

Оцінка персоналу (самооцінка і зовнішня) виконує дві основні функції: орієнтуючу й стимулюючу. Орієнтуюча функція полягає в тому, що кожна людина через оцінку з боку суспільства та за допомогою самооцінки усвідомлює себе, свій стан і поведінку, отримує можливість визначити напрями і способи подальшої діяльності. Стимулююча функція оцінки виявляється в тому, що вона, породжуючи в людини переживання успіху чи невдачі, підтверджуючи правильність чи неправильність вибраної поведінки, спонукає людину до діяльності в певному напрямку.

Управління персоналом передбачає широке використання результатів оцінювання персоналу, адже кожна організація прагне зберегти кращі кадри, створити їм умови для професійно-кваліфікаційного зростання й одночасно звільнитись від працівників інертних, малокваліфікованих, безперспективних.

Питання 2. Принципи та процедури оцінювання персоналу

Оцінювання персоналу – досить складна як у методичному, так і в організаційному плані робота. Перш за все, потрібно зазначити, що єдиної універсальної методики, придатної для вирішення всього комплексу завдань, які ставляться до оцінювання 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 оцінювання або користуються типовими методиками і рекомендаціями аналогічних підприємств.

Здоровий глузд підказує, що краще користуватись не зовсім досконалими методиками оцінювання, ніж узагалі жодними. Адже найгірший вид оцінювання – її відсутність.

Оцінювання персоналу може повноцінно виконувати притаманні їй функції за умов дотримання таких принципів:

- **об'єктивності** – використання достовірної інформаційної бази та повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності, поведінки, з урахуванням періоду роботи та динаміки результатів протягом цього періоду;

- **гласності** – всебічне ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінювання, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб через пресу, накази, розпорядження;

- **оперативності** – своєчасність і швидкість оцінювання, регулярність її проведення;

- **демократизму** – участь членів колективу в оцінювання колег і підлеглих;

- **єдності вимог оцінки** для всіх осіб однорідної посади; простота, чіткість і доступність процедури оцінювання, обов'язковості, загальності (оцінюють кожного);

- **результативності** – обов'язкове й оперативне прийняття відповідних заходів за результатами оцінювання;

- **підтримки престижності оцінювання**, за рахунок обов'язкового його використання при прийнятті відповідних рішень з питань персоналу. Ніщо так не вбиває систему оцінок, як незастосування її у практиці.

Оцінювання персоналу є складовою процесу відбору й розвитку персоналу.

В даний час існує два підходи оцінювання:

- оцінка кандидатів на вакантну посаду;

- періодична оцінка працівників організації.

Вітчизняна і зарубіжна практика оцінки кандидатів на вакантну посаду виділяє чотири напрями, які визначають зміст його процедури, а саме:

- аналіз анкетних даних;

- одержання довідок про працівника з місця попередньої роботи;

- проведення співбесіди;

- випробуваний термін.

Поточна, періодичне оцінювання працівників підприємства проводиться за двома напрямками:

- оцінювання 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 оцінювання передбачає виконання таких обов'язкових заходів:

- розробка методики оцінювання (якщо це доцільно, методику можна купити) з урахуванням конкретних умов організації;

- визначення часу та місця проведення оцінювання;

- формування оціночної комісії із залученням безпосередніх керівників тих працівників, що оцінюються, та спеціалістів вищого рівня ієрархії, а також спеціалістів служби управління персоналом;

- встановлення процедури підбиття підсумків оцінювання;

- вивчення питань інформаційного забезпечення процесу оцінювання;

- консультації авторами методичних розробок членів комісії з питань оцінювання.

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

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

Основним питанням будь-якої ділової оцінювання є визначення чітких показників і критеріїв, які залежать від цілей підприємства. При великій кількості показників їх можна умовно згрупувати в три групи:

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

При визначенні критеріїв оцінки можна керуватися двома цілями. Перша – визначити, як добре, чи погано, і чому працівники виконують свої функції та обов'язки. Така мета ставиться тоді, коли діяльність підприємства є стабільною й обов'язки працівників чітко визначені та стабільні. Друга – визначення можливостей працівників в інших сферах діяльності відповідно до цілей підприємства, його перспективи. Вона ставиться тоді, коли діяльність підприємства характеризується динамічністю, а функції працівників чітко не визначені.

Для того, щоб оцінювання була діловою, а потреба в його проведенні була зрозумілою і мала мотиваційний характер, її потрібно проводити за основним змістом діяльності, яка прямо пов'язана з результатами праці й особистими якостями працівників.

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

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

Лінійні керівники у – безпосередні керівники 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.

Оцінювання професійного рівня працівника повинна бути інтегральною і включати:

- оцінювання безпосереднього керівника (якості, майстерності та ефективності праці робітника);
- оцінювання професійної підготовки (знань, умінь і навичок);
- оцінювання особистих якостей працівника;
- оцінювання (висновки) останньої атестації.

Оцінювання працівника безпосереднім керівником суб'єктивна. Інші види оцінювань рекомендують визначити за допомогою тестових програм, психологічних досліджень, атестації кадрів, обліку й аналізу стану кадрів. У цьому випадку оцінка рівня професіоналізму повинна визначатись як середня, і за нею, за потреби, можна зробити висновок щодо відповідності працівника вимогам робочого місця.

Отже, оцінювання персоналу проводиться для визначення відповідності працівників їхньому робочому місцю чи посаді, на основі трьох підходів:

- оцінювання потенціалу працівника, тобто оцінка знань, досвіду, ділових та моральних якостей, психології особистості, здоров'я, рівня загальної культури;
- оцінювання індивідуального вкладу, яка дає змогу визначити якість, складність і результати праці конкретного працівника;
- атестація кадрів – це комплексна оцінювання, яка враховує потенційний та індивідуальний вклад працівників у кінцевий результат.

Вихідними даними для оцінювання персоналу є:

- моделі робочих місць персоналу;
- положення про атестацію;
- методика рейтингового оцінювання;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- штатний розпис;
- особисті справи працівників;
- накази з кадрових питань;
- соціологічна анкета;
- психологічні тести.

Процедура оцінювання забезпечує зворотний зв'язок з персоналом, виконує мотиваційну функцію і сприяє підвищенню віддачі в роботі. Процедуру оцінювання 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; наявність у працівників тих чи інших особистих якостей, міри їх враженості й володіння ними.

2) За джерелами, на яких ґрунтується оцінювання:

- документи (автобіографія, характеристика, резюме), на основі яких можна дати оцінку з ймовірністю, як вважають спеціалісти, 0,2;
- 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 оцінювання і вибору кращого чи гіршого показника.

4) За критеріями оцінювання.

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

6) За мірою охоплення.

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

Процедура оцінювання значною мірою залежить від її цілей і можливостей

одержати необхідні матеріали для проведення самої оцінки.

Вся робота щодо проведення оцінювання персоналу включає три складові: зміст оцінювання; методи оцінювання; процедуру оцінювання.

Для того, щоб оцінювання було дієвим, а необхідність проведення була зрозумілою і мала мотивуючий характер, його потрібно проводити за основним змістом діяльності, за тими напрямками, які прямо пов'язані з працею та її результатами й особистими якостями працівника, що є передумовою ефективної трудової діяльності. Отже, зміст оцінювання включає оцінювання особистих якостей працівника, його праці та її результатів. Після визначення того, що потрібно оцінювати, важливим етапом є визначення методів, які б дозволили виявити наявність елементів змісту оцінювання; вимірювання величини того чи іншого елементу за допомогою конкретних показників.

Виявлення елементів (показників) змісту оцінювання, у свою чергу, включає: програму збирання інформації; методи збирання інформації; методи їх обробки та оформлення.

Одна з основних проблем оцінювання персоналу – це проблема збирання інформації. На практиці використовують такі основні групи методів 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 результатів 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 працівниками виробничих завдань, особистих творчих планах, про роботу структурних підрозділів і підприємства в цілому. Важливим джерелом інформації є також бесіди й опитування. Бесіди – це отримання усної

інформації від самого працівника, а опитування – інформації про працівника від інших осіб.

Метод спостереження є також джерелом інформації, яка отримується під час ділових ігор, тренінгових занять, стажування працівників, виконання завдань.

Коли інформацію зібрано, потрібно її оцінити. Найпоширеніші методи оцінювання інформації пов'язані з використанням системи балів і коефіцієнтів. Третьою складовою оцінювання персоналу є процедура самого оцінювання, яка має дати відповіді на запитання: де і хто проводить оцінювання? Який порядок і періодичність оцінювання? Які використовуються технічні засоби? Як формуються результати оцінювання, як їх доводять до працівників, як використовують? Організація оптимізує систему оцінювання персоналу через: універсальність системи оцінювання. Відділ кадрів розробляє єдину систему оцінювання для всієї організації і забезпечує їх застосування і розуміння у всіх підрозділах; встановлення стандартів і норм оцінювання; вибір методів оцінювання.

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

Питання 3. Методи оцінювання персоналу

Інструментарій системи оцінювання персоналу сформувався під впливом потреб вирішення практичних завдань виробничо-управлінської діяльності на основі певних методів.

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

Методи оцінки діляться на традиційні й нетрадиційні. Перші сфокусовані на окремого працівника і ґрунтуються на суб'єктивній оцінці керівника або колег. **Традиційні методи** ефективні у великих ієрархічних організаціях, які працюють в умовах досить стабільного зовнішнього середовища. Їхніми недоліками є те, що оцінка дається окремому працівнику без урахування цілей організації, ґрунтується на оцінюванні 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. **Нетрадиційні методи** – розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, колектив) і ставлять акцент на оцінювання працівника його колегами і здатність працювати в групі; оцінювання окремого працівника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів усієї організації, і до уваги береться не тільки успішне виконання сьогоднішніх функцій, а й здатність до професійного розвитку й освоєння нових професій і знань. Нетрадиційні методи почали застосовуватися 15 років тому, але вже зараз

виступають як "стандартні" методи оцінювання в багатьох фірмах світу. В літературних джерелах виділяють цілу систему методів, основними з яких є: метод стандартних оцінок – суть його полягає в тому, що керівник заповнює спеціальну форму, характеризуючи кожен аспект роботи працівника. Це простий і доступний метод, але оцінювання має суб'єктивний характер; письмовий відгук керівника у вільній чи встановленій формі; ранжування працівників на основі попарних зрівнянь у межах групи; оцінку відхилення від середнього значення сукупних трудових якостей по групах працівників; оцінювання поведінки в критичних умовах; графічне вираження оцінок; метод алфавітно-числової оцінювання (оцінювання особистих якостей).

Основу алфавітно-числового оцінювання персоналу складає шкала. Відповідно до неї зіставляються трудові досягнення й особисті якості працівника. При проведенні даного оцінювання необхідно визначити, які фактори трудової діяльності й поведінки потрібно оцінити. Далі необхідно визначити стандарти, згідно з якими будуть вимірюватися ці факти, установити методи їх виміру. Результати оцінювання при цьому значною мірою визначаються відношенням керівників до підлеглих, яких атестують. У даний час застосовують системи з досить доцільною шкалою оцінок з різними рівнями і підрівнями. Наприклад, деякі американські підприємства використовують систему із семи рівнів оцінок, кожний з них диференційований з урахуванням трьох факторів:

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

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

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

Оцінювання за результатами. Цей метод оцінювання персоналу розглядається як комунікаційний механізм, за допомогою якого керівник і підлеглий зацікавлені в досягненні виробничих результатів і рівня винагород, що задовольняють обидві сторони. Керівник виконує роль консультанта, а не оцінювача, зосереджуючи увагу не тільки на результатах, що досягнуті, але й на розвитку здібностей, підвищенні кваліфікації, зацікавленості працівника.

При даному оцінюванні активну участь беруть і самі робітники. Тут часто обговорюються результати трудової діяльності, не виставляючи оцінок. Наголос робиться на спільному вирішенні проблем, завдань, а зарплата розглядається окремо.

Метод вимушеного вибору – експерти вибирають із набору одну характеристику, яка найбільше підходить даному працівнику (наприклад досвід роботи, вміння планувати, організовувати особисту працю, спостережливість).

Метод опису – передбачає послідовну ґрунтовну характеристику переваг і недоліків працівника і може комбінуватися з методом вимушеного вибору.

Метод вирішальної ситуації використовується для оцінювання виконавців, ґрунтується на описі "правильної" і "неправильної" поведінки працівника в певних ситуаціях, ці описи служать ніби еталоном для зіставлення поведінки працівника, якого оцінюють.

Метод оцінювання за шкалою. Для цього будується шкала від мінімального до максимального значення з певним інтервалом. Наприклад, знання оцінюються максимально в 10 балів за такою шкалою: 1, 2, 4, 6, 8, 10.

Метод оцінювання на основі детального опису особистості – даються формулювання характеристик, і для оцінювання працівника потрібно вибрати найбільш відповідну до нього.

Наприклад, відношення до праці оцінюється так:

- 5 – дуже любить працювати;
- 4 – старається добре працювати;
- 3 – нормально працює;
- 2 – дещо несерйозно відноситься до праці;
- 1 – халатно відновиться до роботи.

Метод оцінювання нормативом роботи, тобто оцінювання працівника здійснюється на основі норми на роботу, яку він виконує, в кількості, якості і часі.

Оцінювання методом комітетів – робота людини обговорюється в групі.

Складається список дій, які оцінюються як позитивно, так і негативно, на основі зіставлення якого з вимогами до працівника або посади робиться висновок з урахуванням "ціни" досягнень.

Метод незалежних судів – не оцінювання людини працівниками, які з нею незнайомі (5-7 осіб) на основі "перехресного допиту".

Метод 360° – працівник оцінюється керівником, колегами і своїми підлеглими. Заповнюється загальна та індивідуальна для кожного форма.

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

Метод ситуаційного інтерв'ю – претендентам 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, метод порівняння, коли кандидата порівнюють з реальним працівником, якого прийнято за еталон.

Слід відмітити, що в цільових, планових і оперативних оцінках як у вітчизняній, так і в зарубіжній практиці управління умовно всі існуючі методи об'єднують у три групи: якісні, кількісні та комбіновані. До групи якісних методів відносять методи біографічного опису, ділової характеристики,

спеціальної усної характеристики, еталону, а також метод обговорення. До групи кількісних методів відносять всі методи з кількісною оцінкою рівня якостей працівника. Найбільш поширеними є бальний і метод коефіцієнтів.

Комбіновані методи – це методи експертного оцінювання, тестування.

За результатами оцінювання персоналу формуються такі документи:

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

Питання 4. Комплексна оцінка керівників і спеціалістів

Особливо складною є проблема оцінювання керівників і спеціалістів. Об'єктивні труднощі оцінювання цих категорій персоналу пов'язані зі:

- складністю формалізації результатів праці й визначенням кінцевого результату управлінської діяльності;
- взаємозалежністю;
- взаємопов'язаністю управлінських функцій і складністю визначення внеску кожного керівника і спеціаліста;
- наявністю значного проміжку часу між виконанням управлінської функції і виявом її результатів на практиці;
- необхідністю одночасної оцінки особистих якостей і результатів роботи структурного підрозділу й організації в цілому.

Керівники і спеціалісти постійно працюють з персоналом своєї організації, контактують з працівниками суміжних організацій, органів місцевої виконавчої влади, відповідають за рівень виробництва, за діяльність і розвиток організації, тому значно складніше оцінити їх результати діяльності. Але пам'ятаючи, що відсутність оцінювання – найгірший вид оцінювання, наука і практика ведуть постійний пошук досконаліших методів оцінювання всього персоналу організації. Оцінювання керівників і спеціалістів може проводитись за діловими якостями, за складністю їх функцій, за результатами та цілями їх діяльності.

За загальним визначенням спеціалістів у галузі управління, кожен керівник повинен мати такі обов'язкові ділові якості, як компетентність, здатність чітко організувати і планувати свою роботу, відповідальність за доручену справу, самостійність, індивідуальність, здатність опановувати нові напрями і методи, працездатність, уміння підтримувати контакт з людьми, уміння мобілізувати колектив на досягнення цілей, координувати діяльність усіх служб і підрозділів як єдиної системи управління організацією, конкретність і чесність у вирішенні оперативних питань.

Крім ділових якостей, важливе місце посідають і особисті. До особистих якостей управлінського персоналу відносять: чесність, справедливість, уміння

встановлювати доброзичливі відносини в колективі і з підлеглими; тактовність і витримка, уміння слухати поради підлеглих, критику на свою адресу, самокритичність. Оцінка ділових та особистих якостей керівників і спеціалістів здійснюється як на основі рейтингу, так і на основі бального методу.

Кожна ознака ділових якостей за методикою НДІ праці має чотири рівні виявлення й оцінюється в балах:

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

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

Оцінка всієї сукупності ділових якостей здійснюється підсумовуванням оцінок ознак з урахуванням їх питомої значущості. Для оцінювання складності виконуваних функцій керівників і спеціалістів 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 значущість прийнятих для характеристики складності ознак вирішується в частках одиниці (визначається експериментально). З урахуванням значної різниці в діапазоні складності для кожної з ознак було встановлено різну кількість рівнів. Максимальну кількість рівнів (10) передбачено для ознаки, що характеризує технологічну складність змісту роботи. Також кількість рівнів виявилася необхідною для врахування широкої диференціації робіт по групах, що мають інформаційно-технічний (1-3 рівні), аналітично-конструктивний (4-6 рівні), організаційно-адміністративний (7-10 рівні) характер, а також у рамках цих груп.

Загальна оцінка складності функцій керівників і спеціалістів визначається діленням суми оцінок за кожною ознакою з урахуванням їх питомої ваги на постійну величину 8,3, яка відповідає сумі максимальних оцінок за всіма ознаками складності.

Оцінка результатів праці цих категорій працівників, як і робітників, проводиться за сукупністю кількісних та якісних показників. Принцип оцінки – бальний, з урахуванням питомої ваги кожного показника і його ціною.

Оцінка за цілями включає такі етапи:

- визначення декількох головних обов'язків працівника;
- конкретизація кожної з цих функцій у певних економічних показниках (прибуток, витрати, обсяг робіт);

– встановлення одиниці виміру (відсотки, грошові одиниці) системи показників, які виражають результати діяльності (зростання прибутку, зниження витрат, зниження браку);

– встановлення мінімальних і максимальних "стандартів використання для кожного показника;

– співвідношення досягнутих результатів із прийнятими "стандартами використання" і визначення оціночного бала;

– визначення середньої оцінки, то характеризує рівень досягнення поставлених цілей.

Оцінки виставляються в графу "оцінка" за бальною системою згідно з такими критеріями:

- якість проявляється у вищій мірі і постійно – 5 балів;
- якість проявляється досить постійно – 4 бали;
- 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 середня арифметична із перерахованих показників за кожним критерієм. Потім усі оцінки приводяться до одного знаменника через співвідношення комплексної оцінки до максимально можливої. У зв'язку з цим вони виражені в питомій вазі до одиниці, де одиниця є нормою, ідеалом, стандартом (дорівнює 5 балів).

Таким чином, можуть бути одержані результати, що виражаються в рейтинговій системі з встановленням формальних границь.