

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

**Факультет № 6
Кафедра соціології та психології**

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

**з навчальної дисципліни «Психологія праці та інженерна
психологія»**

**вибіркових компонент освітньої програми
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти**

053 Психологія (практична психологія)

Тема №9. Психологічні аспекти добору, відбору та оцінювання кадрів

Харків 2022

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 30.08.2022 № 8

СХВАЛЕНО

Вченою радою факультету № 6
Протокол від 26.08.2022 № 6

ПОГОДЖЕНО

Секцією Науково-методичної
ради ХНУВС з гуманітарних та
соціально-економічних дисциплін
Протокол від 29.08.2022 № 8

Розглянуто на засіданні кафедри соціології та
психології Протокол від 17.08.2022 № 7

Розробники:

Доцент кафедри соціології та психології, кандидат психологічних наук
Філоненко В.М.

Рецензенти:

1. Доцент кафедри педагогіки та психології Харківської державної академії фізичної культури, кандидат психологічних наук, доцент Павлик О.М.
2. Доцент кафедри соціології та психології факультету № 6 Харківського національного університету внутрішніх справ, кандидат психологічних наук, доцент Шиліна А.А.

План лекції

1. Організування добору і відбору кадрів.
2. Методи відбору працівників.
3. Оцінювання діяльності персоналу.
4. Атестація персоналу організації

Рекомендована література:

Основна

1. Трофімов Ю.Л. Інженерна психологія : Підручник. К. : Либідь, 2002. - 264 с.
2. Корольчук М.С., Трофімов Ю.Л., Осьодло В.І. та ін. Методологічні та теоретичні проблеми психології : навч. посіб. Київ : Ніка-Центр, 2008. - 334 с.
3. Смирнов Б.А., Тиньков А.М. Методы инженерной психологии Х. : Гуманит. Центр, 2008. - 528 с.
4. Психологія праці та інженерна психологія : навчальний посібник для студентів денної і заочної форм навчання спеціальності 053 «Психологія» - 2-ге вид., перероб. і доп. / укладач О.С. Юрков. – Мукачево: МДУ, 2018 - 187 с.

Допоміжна:

1. Трофімов Ю.Л., Алексєєва М.І., Гончарук П.А. та ін.; Психологія : підручник за ред. Ю.Л. Трофімова. Київ : Либідь, 1999. - 558 с.
2. Лабораторний практикум по основам инженерной психологии : учеб. пособие. М. : Высш. шк., 1983. - 240 с.
3. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці: підручник. К.: КНЕУ, 2003. — 367 с.
4. Семак О.О. Основи інженерної психології”: навч.-метод. посібник. Івано-Франківськ: Плай, 2006. – 106 с.
5. Горностаєв П. П., Горбунова В. В., Коробанова О. Л., Плетка О. Т., Циганенко Г. В., Чорна Л. Г. ; Методи групової роботи в системі освіти : метод. рекомендації за ред. П. П. Горностаєва. К. : Міленіум, 2017. – 64 с.

Текст лекції

Виробничо–господарські організації як соціальні утворення потребують постійної заміни, оновлення й поповнення свого складу. З моменту утворення і в процесі свого функціонування вони постійно залучають нових працівників на заміну тим, що з різних причин їх покинули, а також у зв'язку з розширення обсягів виробничо–господарської діяльності. Ці процеси є керованими і полягають у цілеспрямованому доборі і відборі кадрів.

Процеси добору і відбору кадрів повинні ґрунтуватися на наукових засадах, оскільки помилки, допущені у їх здійсненні, негативно позначаються на ритмічності і ефективності діяльності організації.

Добір кадрів – процес пошуку потенціальних працівників і формування бази даних про них для наступного залучання на вакантні або ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця.

Процес добору кадрів часто ототожнюється з його відбором. На відміну від добору відбір кадрів полягає у визначенні конкретних персоналій з бази даних для висунення їм пропозицій щодо встановлення трудових відносин з організацією.

Загальна потреба в залученні кадрів різних категорій визначається на основі даних планового балансу трудових ресурсів, показниками якого є планова потреба в працівниках, планове вибуття, та необхідне поповнення працівників.

Під час добору кандидатів на вакантні місця застосовують такі техніки:

1. Оголошення всередині колективу. Використовують її досить часто, оскільки вона не потребує значних витрат коштів. Крім того, особа, яка пропонує певного кандидата, бере на себе відповідальність за нього, допомагає йому адаптуватися в новому середовищі. Нерідко працівники краще знають, хто буде найефективнішим на певному робочому місці, а тому і пропонують особам зайняти його. Іноді така пропозиція може бути адресована членам власної родини, знайомим, не завжди придатним до ефективної праці на вакантному робочому місці.

Різновидом внутрішнього пошуку кандидатів є ведення баз даних, що містять інформацію про кандидатів, яким раніше було відмовлено у прийомі на роботу, а також про звільнених працівників. За потреби з цими особами встановлюють відповідні контакти.

2. Розміщення оголошень у засобах масової інформації. Завдяки їм пропозиція організації може потрапити до багатьох кандидатів.

Незважаючи на те, що на оприлюднення оголошень потрібні значні кошти, вони є сигналом для ринку, що в організації усе добре, оскільки вона потребує нових працівників. Вагому роль при цьому відіграє належно продуманий текст оголошення. Він повинен бути зрозумілим, зручним для читання, детально характеризувати умови пропонованого місця праці, вимоги до профілю кандидатів.

3. Використання державної служби зайнятості. Центри зайнятості володіють базами даних про кандидатів на певні робочі місця, видають брошури і бюлетені з інформацією про пошукувачів робочих місць, аналізом локального ринку праці і зміною на ньому. Часто вони надають консультації організаціям, які потребують нового поповнення, іноді за власною ініціативою пропонують їм претендентів.

4. Залучення кадрових агенцій. Такі послуги є недешевими і залежать від гарантій, які надає агенція щодо обраного кандидата. Якщо він не виправдовує очікувань, агенція пропонує іншу кандидатуру. При цьому агенції користуються різноманітними техніками відбору кандидатів. До послуг кадрових агенцій найчастіше вдаються, маючи потребу у фахівцях рідкісних кваліфікацій, менеджерах.

5. Спеціалізовані агенції з лізингу персоналу. За відповідну плату вони надають в оренду організаціям технічних працівників офісних служб, фахівців з інформатики, охоронців, осіб для виконання некваліфікованих робіт (вантажники, прибиральники тощо).

6. Взаємодія з навчальними закладами. Організації, які дбають про свою перспективу, повинні мати з ними постійні контакти. Недоліком такого підходу є можливість отримання висококваліфікованих працівників, але без належного виробничого досвіду. Пом'якшенню цього чинника сприяє залучення кандидатів до проходження студентами в організації виробничої практики.

Поширеною стає практика укладання організаціями угод з навчальними закладами на підготовку фахівців за індивідуальними програмами, що адаптувало б їх до умов і потреб майбутнього місця працевлаштування.

Іноді організації відбирають серед студентів молодших курсів перспективних осіб і оплачують їх навчання або виплачують їм стипендії. Ці студенти під час навчання постійно контактують з організацією, проходять там виробничу й переддипломну практики, виконують курсові роботи, працюють у канікулярний період тощо. Отримавши дипломи, молоді фахівці виявляються достатньо підготовленими для здійснення самостійної професійної діяльності в даній організації.

Останнім часом навчальні заклади стали влаштовувати «ярмарки кар'єр», де зустрічаються студенти старших курсів і працедавці. На таких «ярмарках» випускники знаходять собі робочі місця і, зорієнтувавшись у вимогах та очікуваннях працедавців, індивідуалізують своє навчання.

Іноді зацікавлені у працевлаштуванні особи з власної ініціативи звертаються до організацій з проханням прийняти їх на роботу навіть на засадах волонтерства. Найчастіше при цьому надсилають організаціям пропозиції про працевлаштування з детальною інформацією про себе («вхід без стукування у двері»).

Незалежно від застосовуваної техніки організація отримує інформацію, на підставі якої формує базу даних про потенційних кандидатів як зі сфери тих, хто працює в ній, так і з зовнішнього середовища. Використовуючи їх, організація поетапно здійснює добір і найм найпридатніших для неї працівників.

Помилки при доборі кадрів:

1. Добір кадрів із кола студентських друзів. Наслідок – фамільярність, яка з часом усіх розсварить.
2. Добір людей за їхньою відданістю.
3. Продати посади (працевлаштування за винагороду).
4. Добір людей за єдністю політичних симпатій.

Професійний відбір - це система заходів, що дають змогу виявити найпридатніших за своїми індивідуальними якостями кандидатів до навчання і професійної діяльності за конкретними спеціальностями.

Він передбачає оцінювання стану здоров'я, фізичного розвитку, рівня освітньої підготовки, професійних здібностей, індивідуально-психологічних можливостей конкретної людини. Особливо актуальний є професійний відбір щодо діяльності у складних, екстремальних умовах, до якої пред'являють підвищені вимоги.

Професійний відбір складається з таких етапів :

1. Медичний відбір - завдання його полягає у виявленні людей, які за станом здоров'я можуть виконувати певний вид діяльності або обіймати певну посаду.

2. Освітній відбір - спрямований на виявлення осіб, базові знання яких достатні для оволодіння спеціальністю та успішної роботи.

3. Анкетний відбір - має окреслити коло осіб, які за своїми соціальними характеристиками можуть успішно виконувати певний вид діяльності.

4. Психологічний професійний відбір - полягає у виявленні групи людей, індивідуально-психологічні особливості яких відповідають вимогам до навчання та діяльності за конкретною спеціальністю. Його, як правило, застосовують щодо спеціальностей, які передбачають конкретні вимоги до психологічних особливостей людей і які не можна задовольнити вдосконаленням техніки або у процесі спеціального навчання.

До переліку робіт, де є потреба у професійному відборі відносяться:

1. Усі види підземних робіт.
2. Робота в кесонах, барокамерах, замкнутих просторах.
3. Водолазні роботи.
4. Робити на висоті.
5. Робити з обслуговування діючої електроустановки напругою до і вище 1000 В.
6. Роботи, пов'язані із застосуванням вибухових матеріалів.
7. Роботи, виконання яких передбачає носіння вогнепальної зброї.
8. Аварійно - рятувальні роботи та роботи пов'язані з гасінням пожеж.
9. Роботи, пов'язані з управлінням наземним, підземним, повітряним та водним транспортом.
10. Роботи, пов'язані з нервово - емоційним порушенням (авіадиспетчери, диспетчери з управління рухом залізничного транспорту, оператори енергетичних систем).
11. Роботи, пов'язані з бурінням, видобутком та переробкою нафти і газу, конденсату, чорних та кольорових металів.

9.2. Методи відбору працівників.

При дослідженні придатності кандидатів до роботи в організації використовують наступні методи відбору :

- 1) аналіз документів;
- 2) аналіз біографічних даних;
- 3) кваліфікаційні розмови;
- 4) практичне випробування вмінь кандидата;
- 5) тестові випробування;
- 6) графологічні експертизи;
- 7) іноді – перевірку на «детектор брехні»;
- 8) центри оцінювання;

Вибір конкретних методів залежить від прийнятої в організації процедури, а також від особливостей робочих місць, на які добирають кандидатів.

Наприклад, претендентів на робоче місце немає потреби тестувати чи піддавати графологічній експертизі, однак вони можуть бути використані при дослідженні придатності кандидата на вакантне місце в апараті управління.

Первинне знайомство з претендентами на посаду відбувається шляхом аналізу документів кандидатів (анкет, резюме попередньої трудової діяльності, автобіографій, характеристик, рекомендацій, копій документів про освіту). На цьому етапі працівник служби персоналу повинен звернути особливу увагу на відповідність даних, повідомлених претендентом про себе в окремих документах; авторитетність навчального закладу, який закінчив претендент; попередній трудовий досвід, який може бути корисним організації; на схильність кандидата до регулярної зміни місць праці; особливості службового зростання претендента на попередніх місцях роботи, а також на мотиви пошуку місця праці в даній організації.

Метод біографічних даних полягає у вивченні вузлових аспектів особистої трудової біографії претендента під кутом його придатності вимогам організації:

походження і освіта, кваліфікація і вміння, попереднє просування по службі, зміна місць проживання і причини цього і т. д.

У багатьох організаціях використовують бальні оцінки представлених кандидатами даних. Кандидатів, які отримали вищу кількість балів, допускають до наступного етапу селекції — кваліфікаційної розмови. Іншим дякують за виявлену зацікавленість до праці в організації, а відомості про них заносять до бази даних потенційних кандидатів. Якщо обрані за високими бальними оцінками кандидати в наступних етапах виявляються непридатними для зайняття певних робочих місць, служба персоналу може запросити претендентів, зафіксованих у базі даних.

Метою вступної кваліфікаційної розмови є уточнення компетенцій і особистісних якостей претендента. Спершу, як правило, працівник служби персоналу проводить за спеціальною програмою попередню розмову по телефону або під час безпосередньої зустрічі з кандидатом. Уже на цьому етапі, особливо за наслідками першого очного знайомства з претендентами відсівається 80—90% кандидатів. Із тими, хто залишився, майбутній безпосередній керівник проводить поглиблену кваліфікаційну розмову. Метою її є визначення міри зацікавленості претендента в роботі на певній посаді;

інформування про організацію загалом і зміст робіт на даній посаді; з'ясування інтересів і очікувань обох сторін; надання претенденту можливості визначитися, наскільки майбутня робота відповідає його очікуванням та інтересам. Зміст таких розмов і спосіб проведення слід планувати заздалегідь. Іноді при цьому послуговуються спрощеною анкетною Елементами змісту розмови є запитання, які стосуються загальної інформації, наприклад особистих даних, освіти, попередніх місць роботи. Із них найчастіше починають розмову з претендентами. Друга група запитань може стосуватися його ставлення до певних фактів. Наприклад, у претендента на

керівну посаду можна поцікавитися його оцінками чинного законодавства у сфері оподаткування, фінансових аспектів діяльності організацій тощо.

Предметом розмови можуть бути особисті погляди і цінності претендента.

Ініціювати її слід коректно, з дотриманням таких вимог:

- 1) до розмови слід ретельно готуватися, ознайомившись з інформацією в документах кандидата і склавши план;
- 2) слід забезпечити умови для довірливої розмови, а під час не відволікатися на інші проблеми;
- 3) необхідно зосередитися на регламентованих правовим полем трудових відносин питаннях, уникати таких, що можуть бути прийняті як расистські чи дискримінаційні (національність, віра, політичні погляди, сексуальна орієнтація);
- 4) розмову мають закінчити підсумками та інформуванням кандидата про осіб під час його повідомлення щодо прийнятого рішення.

Якщо на цьому процес відбору не закінчується, кандидату повідомляють, які ще випробування йому належить пройти, а також, коли і де це відбудеться.

Практичне випробування вмінь кандидата полягає у наданні йому певних завдань і оцінюванні якості їх виконання. Наприклад, приймаючи на роботу оператора ЕОМ, можна перевірити його вміння користуватися різними приборами, швидкість набору тексту тощо. Електрозварювальнику запропонувати показати своє вміння користуватися зварювальним апаратом.

Претенденту на посаду редактора видавничої організації – дати для редагування редакторські тексти і т.п.

Під час усних співбесід досить є складно виявити якості які приховує кандидат або про наявність яких він навіть не підозрює. Тому в кадровій роботі дедалі ширше впроваджується тестування як метод виявлення інтелектуальних та інших якостей людей. Тести можуть передбачити письмові або усні відповіді і завдання, штучно імітувати близьку до реальної ситуації, у яких претендент повинен виявити спосіб своїх дій.

Тести можуть бути соціометричними, на виявлення розумових здібностей та імітаційними.

Соціометричні тести визначають індивідуально – психологічні властивості людини, тобто тип індивідуальності.

В тестах на виявлення розумових здібностей перевіряють загальний рівень розумового розвитку, грамотності, уміння оперувати числами, спілкуватися, кваліфікацію, досвід та ін.

В імітаційних моделях моделюють різноманітні умови праці.

Найчастіше під час оцінювання якості претендентів на вакантні посади використовують комплексні тести, до складу яких входять соціометричний блок, блок тестів на виявлення розумових здібностей, блок тестів на виявлення особистісних якостей і станів, мотиваційний блок, блок профорієнтації, блок тестів для виявлення міжособистісних відносин.

Правильне використання тестів полягає у дотриманні таких засад:

- ☐ тестові дослідження повинні бути узгодженні з цілями кадрової політики;

- ☐ тестові дослідження мають проводити спеціально підготовленні фахівці за спеціальними методиками;
- ☐ тестування слід проводити обережно і делікатно;
- ☐ висновки повинні бути зрозумілими для тестованих осіб, стосуватися робочого місця, не суперечити професійному етичному кодексу і нормам трудового права, не порушувати прав і свобод громадян.

Застосування графологічних експертиз у процесі дослідження придатності кандидата до роботи в організації полягає в аналізі зразків його почерку і визначенні на цій основі його особистісних якостей. Ця експертиза має своїх прихильників і противників, які вважають, що на характер письма впливають не тільки особистісні якості, а й ситуаційні чинники, наприклад спосіб навчання у школі. Однак, багато фахівців вважають, що сила натиску на папір, розмір літер, кут їх нахилу, відстань між ними, загальна акуратність почерку свідчать про особистісні якості людини, способи виконання нею трудових завдань. Оскільки більшість документів претенденти заповнюють від руки, це дає можливість проведення графологічної експертизи, хоч вона може і не афішуватися працедавцями.

Деякі організації (наприклад банк) застосовують «детектор брехні» (поліграфи), вважаючи, що це дає змогу визначити правдивість поданої претендентом інформації. Завдяки поліграфам досліджують фізіологічні реакції людського організму (частота дихання, серцебиття, тиск крові, вологість шкіри) під час відповідей на розроблені за спеціальною програмою запитання.

Застосування поліграфів має психоемоційні і правові аспекти. Психолого-емоційні аспекти полягають у тому, що це випробування пов'язане з певним психологічним стресом для особистості, тому таке оцінювання не дає гарантії його об'єктивності. Крім того, складним є встановлення зв'язку між запитаннями і емоційною реакцією на них.

Правовий аспект полягає в тому, що застосування поліграфа не передбачено чинним законодавством України з праці і може трактуватися як втручання в приватне життя людини, оскільки багато запитань що ставляться під час перевірки на поліграфі, не стосуються змісту майбутньої трудової діяльності. Очевидно, застосовувати поліграф можна лише за згодою претендентів принаймні на робочі місця з підвищеною відповідальністю.

Отже, відбір і добір кадрів – складний багатоетапний і багатоаспектний процес. Якість здійснення цього процесу залежить від професійного рівня персоналу загалом і тих співробітників які відповідають за добір і відбір кадрів, а результативність його безпосередньо впливає на ефективність праці організації.

9.3. Оцінювання діяльності персоналу.

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

- ☐ планування потреб у залученні нових працівників та переміщення наявних всередині в організації;
- ☐ звільнення працівників;

- підвищення їх кваліфікації і планування професійних кар'єр, створення резерву кадрів;
- визначення і диференціації винагороджень;
- підвищення ефективності і мотивування праці та якості;
- оптимізація обміну інформацією між керівниками і підлеглими;
- здійснення організаційних змін.

Висновки оцінювання і тестування персоналу впливають на ефективність системи управління організацією.

Оцінювання працівників 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 – ефект праці.

Оцінювання персоналу - виражений у письмовій або в усній формі процес вивчення життєвої позиції, особистісних рис, поведінки і рівня виконання працівниками завдань, важливих для досягнення цілей організації.

Основна мета – підвищення якості праці, рівня професійного розвитку співробітників.

Виокремлюють такі види оцінювання персоналу:

- індивідуальне;
- групове (колективне);
- кадрове;
- експертне;
- психологічне.

Індивідуальне оцінювання. Сутність його виявляється в оцінюванні персоналу найбільш компетентними і кваліфікованими співробітниками.

Найзначущими є оцінки вищих керівників, досить вагомими – оцінки колег, найменшу значущість мають оцінки, які дають підлеглі своїм керівникам.

Групове оцінювання. Суб'єктом його є спеціально підготовлена група кваліфікованих спеціалістів, а об'єктом може бути хтось із співробітників організації. Групові оцінки діяльності працівників роблять адекватнішими їх самооцінки, рівні домагання, оптимізують структуру їх мотивів.

Кадрове оцінювання виявляється у зіставленні особливостей діяльності працівника з результатами його роботи. З цією метою використовують методи спостереження, вивчають документацію, фіксують робочий час тощо. Експертне оцінювання здійснюють за заздалегідь сформульованими визначеними критеріями. Експертами можуть бути працівники трьох посадових рівнів: на рівень нижчого за той, що оцінюється; однакового за посадою; на рівень вищого. Їх оцінки можуть бути як якісними, так і кількісними.

Психологічне оцінювання. Його мета полягає в з'ясуванні особистісних характеристик працівників організації за допомогою психодіагностичних методів, кожен з яких має свої переваги та обмеження. Наприклад, спостереження передбачає стандартність, наукову обгрунтованість схеми його проведення та оброблення отриманих результатів, співвіднесення їх із нормативною базою. Перевагами цього методу є відносна безперервність.

Широко застосовують особистісні методи дослідження (діагностика властивостей темпераменту, рівня домагань та ін.), проєктивні методики (діагностика особливостей взаємин з іншими людьми, провідних мотивів, засобів подолання конфліктів та інші).

Для оцінювання діяльності працівників необхідні 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 добір критеріїв є передумовою ефективного функціонування системи оцінювання працівників, а головне - об'єктивності і всебічності зроблених на його підставі висновків і рекомендацій. Добір критеріїв оцінювання залежить від його цілей.

Застосовують кваліфікаційні, поведінкові, особистісні критерії, а також критерії ефективності.

Кваліфікаційні критерії використовують при відборі працівників. Вони стосуються обсягу знань і вмінь 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. Найвикористовуванішими поведінковими критеріями є готовність до професійного вдосконалення, витривалість і систематичність у праці, лояльність і професіоналізм у відносинах з клієнтами, керівництвом і співробітниками.

Особистісні критерії оцінюють особистісні якості за допомогою тестів, поглибленого анкетування, спеціалізованих аналітичних досліджень.

Найважливішими особистісними критеріями часто вважають творчість, відповідальність, динамізм діяльності, темперамент, старанність, стресостійкість.

Критеріями ефективності послуговуються при оцінюванні рівня виконуваних 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 у фізичному і вартісному вимірах; якість виконаної праці; дотримання термінів виконання завдань; 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, в іншому разі ефект від їх застосування може бути зведений нанівець.

Ефективність оцінювання діяльності працівників залежить від дотримання вимог, до яких відносяться:

- ☐ доступність інформації;
- ☐ несуперечливість оцінок;
- ☐ сприятлива організаційна та соціальна ситуація;

- ☐ своєчасність і оперативність оцінювання;
- ☐ систематичність;
- ☐ інформація за результатами оцінювання повинна сприяти досягнення цілей розвитку працівника;
- ☐ авторитетність суб'єкта оцінювання.

Оцінювання працівників часто супроводжується помилками, допущеними особами, які його здійснюють. Допущені помилки є небезпечними і 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 та конфлікти. Для особи, яка проводить оцінювання, вона може стати підставою для висновків щодо невисокої кваліфікації, упереджене ставлення до оцінюваного чи недбале виконання поставленого завдання.

До типових помилок при оцінюванні працівників відносять:

1. «Гало-ефект» - узагальнення оцінки працівника на основі однієї якості (позитивної або негативної). Наприклад, особу, яка регулярно запізнюється на роботу, може бути оцінено нижче і за іншими категоріями, ніж пунктуальних працівників, які не є привабливими.
2. Тенденція до усереднення висновків. Усереднені оцінки небезпечніші тим, що на їх підставі складно звинуватити тих, хто здійснював оцінювання, в несправедливості.
3. Надмірна поблажливість. Її причиною найчастіше буває небажання того, хто оцінює, зіпсувати відносини з тими, кого оцінюють.
4. Надмірна суворість. Нерідко під час оцінювання виставляють занижені оцінки, щоб показати себе вимогливими, підвищити власний авторитет або звести рахунки з кимось.
5. Проекція - приписування оцінюваній особі думок, поглядів, поведінки того, хто оцінює.
6. Ефект ієрархії - вищі оцінки виставляються тим, хто має перспективу службового зростання
7. Відлуння перенесення успіхів (недоліків) оцінюваного в минулому на ситуацію, в якій відбувається оцінювання і відповідно, виставляння йому завищених оцінок.

Для мінімізації проблем, що постають при оцінюванні слід:

1. Вдумливо добирати суб'єктів оцінювання, зосереджувати їх увагу на недопущенні типових помилок оцінювання. Найчастіше оцінювання працівника здійснює його безпосередній керівник, оскільки він найкраще знає вимоги робочого місця, очікування щодо кількісних і якісних параметрів виконання завдань, а також поведінку працівника у трудовому колективі.
2. Оцінювання групи працівників з 3-5 осіб, до складу якої входять безпосередній керівник оцінюваного, менеджер персоналу, представник колективу (профспілки).
3. Оцінювання особистісних якостей, групою зовнішніх експертів, якими бувають консультанти з кадрових питань, науковці. Загалом, колективне оцінювання завжди об'єктивніше, ніж індивідуальне.

4. При оцінюванні варто використовувати думку співробітників, які мають більше можливостей винести справедливе судження. Однак елементи конкуренції між працівниками можуть і зашкодити справедливому виставленню оцінок. Інколи можливі і завищені оцінки співробітників. Тому їх бажано використовувати як доповнюючий елемент при виставленні підсумкових оцінок.

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

6. Корисну інформацію про працівника містять і результати його самооцінювання.

9.4. Атестування персоналу організації.

Найдостовірніше комбіноване оцінювання якостей працівників відбувається у процесі атестування персоналу, в якому поєднуються переваги усіх способів оцінювання складності і якості праці, професійно-кваліфікаційного рівня з визначенням перспектив службового зростання працівника. Під час атестування аналізують якості працівника і встановлюють міру відповідності рівня його кваліфікації вимогам займаної чи наміченої посади. При цьому, атестують працівників як особистостей, а не тільки результати їхньої діяльності, що є передумовою комплексного всебічного оцінювання їх якостей.

Завданнями атестування персоналу є оцінювання результатів праці за певний період, оцінювання ділових та особистісних якостей працівника, визначення потенційних можливостей продовження службової діяльності працівника на займаному місці чи переміщення його на вищу або нижчу посаду.

Залежно від мети атестування може бути підсумковим, проміжним і спеціальним.

Підсумкове атестування полягає у всебічному оцінюванні трудової діяльності працівника за певний період (як правило, за п'ять років). Однак успіхи в минулому не є гарантією їх у майбутньому, тому під час підсумкового тестування слід, прогнозувати поведінку людини у складних ситуаціях, які можливі у майбутньому.

Проміжне атестування проводять регулярно через порівняно короткі відрізки часу. При цьому кожне наступне атестування повинно ґрунтуватися на результатах попереднього. Застосовують його для робітників, молодшого обслуговуючого персоналу, новачків на всіх посадах та осіб, зарахованих у резерв на висування, — через кожні 6 місяців для спеціалістів і керівників — щорічно. Результати проміжного атестування є підставою для просування і перегляду систем винагороди за працю.

Спеціальне атестування організовують у зв'язку з особливими обставинами (направлення на навчання, звільнення з посади, призначення на нову посаду, прийняття інших кадрових рішень).

В Україні найпоширенішим є підсумкове атестування, яке влаштовують не рідше одного разу на п'ять років. До проміжного атестування вдаються при

вирішенні питань службового переміщення працівників, спеціального — направлення на навчання, службового підвищення.

Загальний порядок, умови і процедура атестування повинні регламентуватися відповідним положенням, яке складається з таких розділів: загальні положення, порядок підготовки до атестування, порядок проведення атестування, порядок оформлення і використання результатів атестування.

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); волеві (енергійність, наполегливість, твердість, працездатність); комунікативні (дружелюбність, контактність, авторитет); організаторські (цілеспрямованість, ініціативність, самостійність, зібраність, дисциплінованість, задатки лідера); потенційні здібності, які можуть розкритися в майбутньому.

Висновок щодо ділових і особистісних якостей працівника має ґрунтуватися на всебічній оцінці його діяльності і бути структурованим. Це означає неприпустимість загальних оцінок особистості працівника («загалом добрий працівник», «загалом поганий працівник»).

Організування процесу атестування має бути заздалегідь чітко продуманим і спланованим. Для цього перед початком календарного року керівник організації за погодженням із профспілковою організацією затверджує графік атестування працівників.

Керівник організації затверджує своїм наказом персональний склад атестаційної комісії (за потреби їх може бути кілька), її голову і заступника. У складі комісії обов'язково мають бути безпосередній керівник працівника, якого атестують, висококваліфіковані спеціалісти інших структурних підрозділів, представники профспілкової організації. Очолює комісію, як правило, заступник керівника організації або керівник служби персоналу.

Атестування вимагає від членів атестаційної комісії високого такту, витримки, доброзичливості, об'єктивності і справедливості. Цей процес відбувається шляхом співбесіди з працівником у довільній формі з метою виявлення його ділових і особистісних якостей, а також встановлення об'єктивності їх оцінки безпосереднім керівником.

Свої висновки і рекомендації атестаційна комісія приймає після закінчення співбесіди на закритому засіданні, де члени комісії мають змогу вільно висловити свої думки і винести узгоджене рішення стосовно кожного з атестованих. Рішення атестаційної комісії приймається відкритим голосуванням простою більшістю голосів. За однакової кількості голосів думка голови комісії є вирішальною.

Безпосередньо після голосування результати повідомляють атестованому працівнику, а матеріали передають керівництву організації для виконання рекомендацій атестаційної комісії. Атестаційні листи зберігаються в особових справах працівників.

Висновки

1. Добір кадрів - процес пошуку потенційних працівників і оформлення бази даних про них для наступного залучення на вакантні або ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця. Відбір кадрів полягає у визначенні конкретних персоналій з бази даних для висунення їм пропозицій щодо встановлення трудових відносин з організацією.

Організування добору і відбору кадрів має такі етапи:

1. Визначення потреб персоналу.

1.1 Розрахунок планової чисельності персоналу

1.2. Складання балансу трудових ресурсів і визначення потреби в кадрах.

2. Процес залучення кандидатів на посади і робочі місця.

2.1.Формування вимог до претендентів.

2.2. Вибір джерел залучення персоналу.

2.3. Вибір засобів залучення персоналу.

3. Процес відбору претендентів.

3.1. Відбір претендентів.

3.2. Оформлення трудових відносин із відібраними працівниками.

2. Професійний відбір складається з таких етапів як: медичний, освітній, анкетний, та психологічний професійний відбір. При дослідженні придатності кандидатів до роботи використовують такі методи: аналіз документів, аналіз біографічних даних, кваліфіковані розмови, практичне випробування вмінь кандидата, тестові випробування, графологічні експертизи іноді- перевірку на «детекторі брехні», центри оцінювання.

3. Для оцінювання персоналу використовують такі види: індивідуальне, групове (колективне), кадрове, експертне, психологічне. Для цього використовують кваліфікаційні, поведінкові, особистісні критерії, а також критерії ефективності.

4. Надійніше комбіноване оцінювання якостей працівників відбувається у процесі атестування, в якому поєднуються переваги усіх способів оцінювання складності і якості праці, професійно-кваліфікаційного рівня з визначенням перспектив службового зростання працівника.

5. Залежно від мети атестування може бути підсумковим, проміжним і спеціальним. В Україні найпоширенішим є підсумкове атестування, яке влаштовують не рідше одного разу на п'ять років.

