

В.О. Римаренко, д.е.н. М.П. Сичевський

СУЧАСНІ МЕТОДИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ

Безсумнівно, управління персоналом є одним із найважливіших аспектів теорії і практики управління підприємства в цілому. Говорячи про необхідні умови управління на основі цінностей компанії можна досить логічно стверджувати, що персонал підприємства повинен бути таким, щоб досягти цілі компанії, виходячи із її цінностей. Для формування і підтримки потужної команди з метою досягнення поставлених стратегічних цілей підприємства необхідно системно проводити оцінку персоналу за допомогою різних існуючих методів.

Більш того, вдосконалення систем управління персоналом в компаніях, що працюють в Україні, характеризується посиленням інтересу до освоєння ефективних процедур оцінки і атестації персоналу.

В даний час існує досить багато методів оцінки персоналу. Серед основних - такі як :

1. **ЯКІСНІ МЕТОДИ** - методи описового характеру, що визначають якість працівників без їх кількісного виразу. До них належать:

Матричний - один з найпростіших і поширеніших описових методів. Його суть полягає в комплексному порівнянні фактичних якостей працівників з набором якостей, необхідних для заміщення даної посади.

Метод еталону нагадує попередній, але порівнює фактичні дані не з покладеними за посадою навиками і поведінкою, а з характеристиками найбільш успішних працівників даного напрямку.

Система довільних характеристик — теж поширений метод. Він передбачає достатньо вільну (усну або письмову) форму оцінки співробітників. Керівник або група керівників (експертів) описують видатні успіхи і упущення підлеглих за певний період їх діяльності.

Метод оцінки виконання схожий на попередній. В даному випадку експертами можуть бути також і керівники, але оцінювати вони будуть не

окремі досягнення в діяльності співробітника, а всю його роботу за певний період часу.

Метод групової дискусії теж відноситься до описових. Він, напевно, найчастіше використовується вітчизняною практикою. Це, як правило, розмова групи керівників, або експертів з працівниками щодо їх діяльності. Метод групової дискусії дозволяє по певних критеріях вибрати найбільш активних і самостійних кандидатів на ту чи іншу посаду.

2. КОМБІНОВАНІ МЕТОДИ. В їх основу покладені як описовий принцип, так і кількісні характеристики.

До них відносяться:

- **тестування** - оцінка працівників по ступеню рішення ними наперед підготовлених виробничих завдань (тестів);

- **визначення коефіцієнта інтелектуальності співробітника** (кількісних показників якісного рівня рішення, наперед підготовлених виробничих задач).

Метод підсумовуваних оцінок полягає у визначенні експертами частоти прояву ("постійно", "часто", "іноді", "рідко", "ніколи") у працівників тих або інших якостей і привласненні певних бальних оцінок за той або інший рівень частоти.

3. КІЛЬКІСНІ МЕТОДИ ОЦІНКИ, в результаті застосування яких можна визначити рівень ділових якостей працівників з достатнім ступенем об'єктивності.

Система кваліфікації по порядку, або **метод рангового порядку**: група керівників, виходячи з певних критеріїв оцінки, розташовує оцінюваних співробітників по порядку - від самого кращого до самого гіршого. Підсумкова оцінка визначається сумою порядкових номерів, отриманих працівником за виконання поставлених завдань.

Метод заданої бальної оцінки полягає в привласненні наперед встановлених балів за кожне досягнення працівника з подальшим визначенням його загального ділового рівня у вигляді набраних очок.

Метод вільної бальної оцінки полягає в привласненні керівником або експертом певної кількості балів кожній якості працівника. Загальна оцінка складається як сума балів або як середній бал.

Система графічного профілю полягає в зображенні кожної з ділових якостей співробітника (у балах) у вигляді позначок на графіку.

Ще існують такі методи як: метод анкетування, описовий метод оцінки, метод класифікації, метод порівняння по парах, рейтинг або метод порівняння, метод оцінки по вирішальній ситуації, метод рейтингових поведінкових установок, метод шкали спостереження за поведінкою, метод анкет і порівняльних анкет, інтерв'ю, метод "360 градусів оцінки", тестування, метод центрів оцінки, метод ділових ігор, метод оцінки досягнення мети (метод управління за допомогою постановки цілей), метод оцінки на основі моделей компетентності та багато інших.

Досягнення організацією поставлених цілей, як правило, можливе тільки за умови ефективної оцінки трудової діяльності всього персоналу, виконання кожним співробітником своїх посадових обов'язків. У сучасних організаціях ділова оцінка працівників, в більшості випадків, зводиться до двох основних форм: оцінка результативності праці (по цілях) і оцінка трудової поведінки (оцінка компетентності).

Найбільш поширеною формою оцінки персоналу є атестація, яка надає собою спеціальні управлінські заходи, що періодично проводяться в організації в повній відповідності з українським трудовим законодавством.

Метод атестації персоналу є комплексним методом, який використовує інші методи оцінки.

Результати Атестації (оцінки) використовуються для:

- Оцінки відповідності співробітника поточній позиції, його спеціалізації і рівню кваліфікації (грейду), можливому перегляду зарплати в рамках відповідних рівнів для даної позиції.

- Контролю виконання поставлених перед співробітниками в ході попередньої атестації (оцінки) цілей.

- Постановки цілей на наступний період.
- Визначення для співробітника розвиваючих заходів.
- Ухвалення кадрових рішень: зміна розміру окладу, переведення співробітника на інший грейд, зміна спеціалізації, підвищення/пониження в посаді, переведення на іншу роботу, звільнення.
- Зміна компенсаційного пакету шляхом переводу на інший грейд (позицію).

Окрім методу атестації цілеспрямовано запропонувати метод центрів оцінки, за допомогою цього методу вирішуються два завдання:

1. З'ясовуються особисті і ділові якості працівника (зазвичай цей метод використовується для оцінки керівників).
2. Визначається програма індивідуальних тренувань керівника, що дозволяє розвинути його здібності, поведінкові навички.

Існують такі припущення, що випробування працівників різних посад займає і різний час. Так, наприклад, для оцінки професіоналізму майстра можливо досить декілька годин, для менеджера невисокого рівня — один день, для менеджерів середньої ланки — два-три дні, а для керівників підрозділів і керівників вищої ланки- ще більше часу.

Метод центрів оцінки виділяє 25 критеріїв оцінки кандидата:

1. здібність до навчання (загальні розумові здібності);
2. уміння робити усні узагальнення (наскільки добре людина може зробити усне повідомлення перед невеликою групою на добре знайому тему);
3. уміння робити письмові узагальнення (наскільки успішно співробітник може скласти записку на добре знайому тему);
4. контактність (у якому ступені дана людина викликає до себе симпатії);
5. сприйняття критичної соціальної думки (наскільки легко людина сприймає незначні зауваження, поведінки, що стосуються його);
6. здібність до творчості (яка вірогідність того, що людина здатна вирішити управлінське завдання новим, відмінним від інших способом);

7. самооцінка (наскільки реалістичне уявлення людини про співвідношення своїх достоїнств і обов'язків, наскільки глибоке його розуміння мотивів власної поведінки);
8. суспільне завдання (відношення до расових, етнічних, соціально-економічних, освітніх і інших подібних питань);
9. гнучкість поведінки (наскільки легко людина у разі примушення змінює свою поведінку або модифікує її для досягнення поставленої перед нею мети);
10. необхідність схвалення з боку вищестоящої особи (ступінь емоційної залежності від керівництва);
11. необхідність схвалення з боку рівних по соціальному положенню осіб (ступінь емоційної залежності від думки колективу);
12. внутрішні робочі нормативи (наскільки висока якість, з якою співробітник хоче виконати яку-небудь роботу, в порівнянні з нижчим, але цілком прийнятнішим);
13. необхідність просування (враховуються прагнення до значного просування по службових сходах і терміни, в які людина сподівається це просування здійснити, порівняно з колегами, що займають рівне з ним положення);
14. необхідність надійності положення (у якому ступені співробітник хоче бути забезпеченим роботою);
15. гнучкість в досягненні мети (життєві цілі, їх відповідність реальним можливостям і обстановці);
16. першочерговість в роботі (у якому ступені задоволення, що отримується від роботи, більше задоволення від інших сфер повсякденного життя);
17. система акцентів позитивних сторін діяльності фірми (здатність виділити позитивні сторони діяльності фірми у відношенні до персоналу: сервіс, доброзичливе відношення, справедливість займаної позиції відносно заробітку);

- 18.реальність надій (у якому ступені надії відносно роботи в компанії співпадають з дійсністю);
- 19.терпимість до невизначеності і нестандартних умов роботи;
- 20.здатність працювати тривалий період часу без достатньої винагороди з перспективою отримати нагороду пізніше;
- 21.сприйняття стресу (до якої межі напруженість роботи співпадає з нормальним психологічним станом);
- 22.різноманітність інтересів (різні сфери діяльності і захоплення);
- 23.енергія (як довго співробітник може витримувати високий рівень навантаження);
- 24.організованість і здібність до адекватного планування кар'єри;
- 25.готовність ухвалювати рішення і уміння їх обґрунтовувати.

З нашої точки зору також важливими у використанні є такі методи, як **Метод оцінки досягнення мети (Метод управління за допомогою постановки цілей) та Метод оцінки на основі моделей компетентності.**

Вони полягають в тому, що керівник і підлеглий спільно визначають ключові цілі діяльності працівника на певний термін (рік - півроку). Цілі повинні бути конкретними, досяжними, але напруженими, мати значення як для професійного розвитку працівника, так і для вдосконалення діяльності організації. Цілі, які встановлюють, обкреслюють сферу відповідальності працівника і коло його обов'язків на ті конкретні терміни, які необхідні для досягнення наміченого результату. Ці результати повинні бути вимірними хоча б у відсотках. Оцінка результатів повинна проводитися спільно керівником і працівником на основі індивідуальних стандартів реалізації цілей, проте керівник володіє вирішальним голосом при оголошенні підсумків.

Метод оцінки на основі моделей компетентності

Моделі компетентності описують інтелектуальні і ділові якості працівника, його навички міжособової комунікації, необхідні для успішної професійної діяльності в рамках існуючої в організації корпоративної

культури. Різниця між необхідним і існуючим рівнем компетентності стає підставою для розробки індивідуальних планів професійного розвитку. Виконання цих планів, що знаходить вираз в конкретних результатах професійної діяльності, і є предметом оцінки і самооцінки, а також незалежної експертизи.

Багато методів оцінки, які використовуються сьогодні, склалися ще в минулому столітті. Проте в ході еволюції ці методи піддалися значній трансформації, до них по-різному відносяться науковці і практики, в різних фірмах по-різному приймаються властиві тільки їм рішення.

Перераховані нами методи, як правило, дозволяють вирішити лише окремі конкретні питання оцінки потенційних здібностей працівників і не дозволяють оцінити робітника у всіх його проявах. У зв'язку з цим цілком логічним являється застосування декількох методів оцінки, вдале поєднання яких призведе до позитивних змін кінцевих показників ефективності діяльності підприємства та стане гарантованим досягненням поставлених стратегічних цілей.

Слід зазначити, що до оцінки персоналу можуть залучатися як безпосередні керівники оцінюваних працівників, так і інші начальники та колеги, фахівці кадрових служб, зовнішні консультанти і сам оцінюваний (самооцінка). Таким чином, комплексне знайомство з методами оцінки персоналу всіх працівників — гарантія того, що вживані методи дадуть очікуваний ефект.