ТЕМА 13. **ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

Теоретичні питання робочої програми

1. Роль кадрової служби при традиційних методах оцінки персоналу.
2. Цілі та функції оцінювання персоналу в організації.
3. Основні складові оцінки персоналу в організації.
4. Оцінка спеціалістів та її особливості. Атестація керівників і спеціалістів, організація її проведення, роль в оцінці персоналу.
5. Assessment Center як метод оцінки компетенцій персоналу.
6. Зарубіжний досвід оцінки керівників і спеціалістів.
7. Методи оцінки робітників на виробництві.

Короткий виклад основного матеріалу теми

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, менеджери можуть розробити конкретні управлінські рішення, заходи, спрямовані на покращення як загальних, так індивідуальних результатів роботи.

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;
* мотиваційна - орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку.

Оцінка персоналу 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 напрямки 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.

У загальному вигляді система оцінки персоналу містить такі блоки:

а) зміст оцінки (об’єкт аналізу, ті конкретні якості людини, її трудової поведінки, показники результатів її праці, які потребують оцінки);

б) система критеріїв оцінювання та їхнє вимірювання;

в) система способів, методів та інструментів оцінювання;

г) 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.

Показники оцінювання персоналу підприємства можна поділити на такі групи:

1. результативність праці;
2. професійна поведінка;
3. особисті якості.

Оцінювання праці може охоплювати:

* процес праці за його зовнішніми ознаками (робота, перерва і т. д.); оцінювання витрат праці;
* оцінювання складності праці.

Вибір того чи іншого підходу залежить насамперед від цілей оці­нювання.

Методи оцінювання персоналу повинні:

* відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінювання;
* бути простими і зрозумілими;
* передбачати використання кількісних показників (оптимально 5-6);
* сполучати письмові та усні завдання.

Вихідними даними для оцінки персоналу є:

* моделі 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.

Основними методами оцінки персоналу є:

* метод стандартних оцінок - суть його полягає в тому, що керівник заповнює спеціальну форму, характеризуючи кожен аспект роботи працівника;
* метод алфавітно-числової оцінки (оцінка особистих якостей). Основу алфавітно-числової оцінки персоналу складає шкала. Відповідно до неї зіставляються трудові досягнення й особисті якості працівника;
* оцінка за результатами. Цей метод оцінки персоналу розглядається як комунікаційний механізм, за допомогою якого керівник і підлеглий зацікавлені в досягненні виробничих результатів і рівня винагород, що задовольняють обидві сторони;
* метод 360° - працівник оцінюється керівником, колегами і своїми підлеглими. Заповнюється загальна та індивідуальна для кожного форма.
* метод ситуаційного інтерв’ю - претендентам дається опис однакових ситуацій, а потім ставлять запитання щодо їх вирішення.

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.

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 організовується адміністрацією підприємства з обов’язковою участю профспілки.

Графіки проведення атестації доводяться до осіб, які атестуються не пізніше як за місяць до початку атестації, а необхідні документи на них подаються в атестаційну комісію не пізніше, як за два тижні до атестації.

Атестаційна комісія очолюється головою, в її склад входять члени комісії і секретар. Підготовка атестаційних листків покладається на секретаря комісії, а відгук-характеристика на осіб, які атестуються, безпосередньо на їхніх керівників.

Атестація працівників включає такі етапи:

* підготовка до проведення атестації;
* проведення атестації;
* прийняття рішень за результатами атестації.

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 атестатом, 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.

Завдання до самостійної роботи **з теми 13 «Оцінювання персоналу»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Питання та завдання для самостійної роботи | Терміни  виконання | Форми  контролю |
| 1. | Підготовка до практичного заняття (питання на самостійне вивчення)   1. Методичні питання ділової оцінки працівника. 2. Нетрадиційні підходи до оцінки персоналу. | Відповідно до розкладу занять | Активна участь у практичних заняттях |
| 2. | Написання завдання (есе) на тему:   1. Ділова оцінка кадрів: завдання, організація проведення. 2. Модель комплексної оцінки персоналу. | Відповідно до розкладу занять | Обговорення (захист) матеріалів реферату (есе) під час ІКР |
| 3. | Завдання аналітичного характеру   1. Використання результатів атестації персоналу в мотивації праці. 2. Ділове оцінювання персоналу організації. Вимоги до проведення ділового оцінювання персоналу. Види та зміст ділового оцінювання персоналу підприємства. | Індивіду­ально | Перевірка правильності виконання завдань |
| 4. | Вирішення ситуаційних вправ, правових колізій та задач   1. Проведення оцінки персоналу методом «Assessment Center». 2. Оцінка особистих якостей працівника: завдання, методика проведення. | Індивіду­ально | Перевірка правильності виконання завдань |
| 5. | Критичний огляд наукових публікацій  Опрацювати статті у журналах, проаналізувати статистичні матеріали та підготувати тему доповіді:   1. Оцінка топ-менеджерів. 2. Оцінка 360 градусів. 3. Інноваційні підходи до оцінки персоналу. 4. Критерії оцінки компетенцій персоналу організації. | Індивіду­ально | Перевірка правильності виконання завдань |
| 6. | Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем   1. З’ясувати ефективність застосування оцінки персоналу методом «Assessment Center» на вітчизняних підприємствах. 2. Автоматизація процесу оцінювання персоналу в організації. | Індивіду­ально | Оцінювання якості підготовлених матеріалів |