

- **Тема 11. Оцінка персоналу**
- 11.1. Сутність, види, функції, принципи оцінки персоналу
- 11.2. Основні складові оцінки персоналу
- 11.3. Поведінка керівників у процесі оцінювання персоналу
- 11.4. Комплексна оцінка персоналу на основі застосування системи балів
- 11.5. Особливості комплексної оцінки

- **11.1. Сутність, види, функції, принципи оцінки персоналу**
- Будь-яка оцінка є наслідком порівняння об'єкта з певними еталонами, нормативними вимогами, загальновідомими параметрами. Не є винятком і оцінка персоналу, яка передбачає порівнювання певних характеристик людини - професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці - з відповідними параметрами, вимогами, еталонами

- Завдання ділової оцінки працівника полягає у визначенні його трудового потенціалу, рівня використання цього потенціалу, відповідності працівника наявним вимогам до посади (професії), міри ефективності його трудової діяльності, а отже, у визначенні цінності працівника для підприємства (організації).
- І в теорії, і на практиці розрізняють два види оцінки персоналу: самооцінку і зовнішню оцінку.

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

- Галузь використання оцінки персоналу досить широка. При цьому результати оцінки використовуються для розв'язання таких питань, як:
  - підбір і розстановка нових працівників;
  - висування в резерв і на нові посади;
  - прогнозування просування працівників по службі і планування кар'єри;
  - раціоналізація засобів і методів роботи, управлінських процедур;
  - удосконалення організації праці;
  - побудова ефективної системи мотивації трудової діяльності;
  - посилення демократичних засад в управлінні;
  - удосконалення структури управління;
  - оцінка ефективності навчання працівників;
  - удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації кадрів;
  - оцінка ефективності роботи трудових колективів і окремих працівників

- Оцінка персоналу побудована на принципах:
- а) невідворотності;
- б) загальності;
- в) систематичності;
- г) всебічності;
- д) об'єктивності використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності та поведінки;
- е) гласності;
- є) демократизму;
- ж) результативності;

- **11.2. Основні складові оцінки персоналу**

- Усю проблематику оцінки персоналу можна подати в таких трьох блоках (складових):

- 1) зміст оцінки;
- 2) методи оцінки;
- 3) процедура оцінки

- Зміст оцінки має включати оцінку особистих якостей працівника, його праці та результатів праці.
- Методи оцінки включають:
  - а) методи виявлення елементів (показників) змісту оцінки;
  - б) методи вимірювання величини того чи іншого показника (натуральні та вартісні, коефіцієнти).



- Процедура самого оцінювання, має дати відповідь на запитання:
  - де проводиться оцінка?
  - хто проводить оцінку?
  - який порядок і періодичність оцінки?
  - які використовуються технічні засоби?
  - як оформлюються результати оцінки, як їх доводять до працівника і як використовують?

- **11.3. Поведінка керівників у процесі оцінювання персоналу**
- З усієї багатоманітності можливих варіантів поведінки керівників у процесі оцінювання персоналу виокремимо три достатньо стійкі засадничі принципи, яких вони дотримуються незалежно від реальних обставин та особистих характеристик оцінюваних.
- Перший принцип полягає в тому, що керівник намагається завжди орієнтуватися на позитивну оцінку особистого внеску працівника, тобто тільки

- Другий принцип протилежний першому й характеризується тим, що керівник орієнтується в основному на осуд і негативну оцінку. Ця настанова реалізується в кількох формах поведінки керівника. Перша форма близька до нейтральної, для неї характерна «реакція замовчування» позитивних результатів. Друга - виявляється в замовчуванні позитивних і підкреслюванні негативних моментів діяльності. І, нарешті, третя форма — це активне ставлення до будь-якого наслідку діяльності.

- Третій принцип характеризується збалансованим підходом і виявляється у двох варіантах:
  - а) переважно позитивна оцінка з елементами осуду;
  - б) переважно негативна оцінка з елементами позитивного підкріплення.

- **11.4. Комплексна оцінка персоналу на основі застосування системи балів**

- Один з варіантів комплексної оцінки персоналу - на основі застосування бальної системи. Головна ідея цієї оцінки — кількісно виразити за допомогою балів найсуттєвіші характеристики як самого працівника, так і роботи, що її він виконує. Комплексна оцінка конкретного працівника ( $K_{o.p.}$ ) здійснюється за формулою:

- $$K_{o.p.} = 0,5 \times K_n \times D_n + C_f \times P_p$$

- Коефіцієнт 0,5 визначено емпірично і введено у формулу для посилення значущості оцінки складності та результатів праці.

- ( $K_n$ ) - професійно-кваліфікаційний рівень;

- ( $D_n$ ) - ділові якості;

- ( $C_f$ ) - складність роботи, функцій;

- ( $P_p$ ) - конкретно досягнутий результат;

- Коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня визначається за формулою:
- $K_p = (O + C + A) : 0,85,$
- де O — оцінка освіти; C — оцінка стажу роботи за спеціальністю; A — активність участі в системі безперервного підвищення професійної майстерності; 0,85 — максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.
- Для оцінки професійно-кваліфікаційного рівня робітників, спеціалістів і керівників застосовується єдиний набір ознак з їхнім незмінним питомим значенням.
- За освітою всі працівники розподіляються на 5 груп, кожній з яких відповідає певна бальна оцінка

- Для оцінки професійно-кваліфікаційного рівня робітників, спеціалістів і керівників застосовується єдиний набір ознак з їхнім незмінним питомим значенням.
- За освітою всі працівники розподіляються на 5 груп, кожній з яких відповідає певна бальна оцінка (табл. 11.1).

№ з/п	Група персоналу	Оцінка в балах
1	Із загальною середньою освітою (повною чи неповною)	0,1
2	Після закінчення професійно-технічного училища (ПТУ), спеціального професійно-технічного училища (СПТУ)	0,15
3	Із середньою спеціальною освітою	0,25
4	З вищою та незакінченою вищою освітою	0,4
5	Із двома вищими освітами, що відповідають профілю роботи, або з ученим ступенем	0,5

- У методиці, що розглядається, стаж роботи оцінюється так: до 15-ти років за кожний рік — 0,01 бала; за 15 і більше років — 0,15 бала.

- Для робітників оцінка активності участі в системі безперервного підвищення професійної майстерності може бути такою:
- короткострокові курси, стажування на підприємстві, курси цільового призначення й масові форми навчання
- 0,05 бала
- навчання у вечірній школі
- 0,05 бала
- отримання другої професії, спеціальності, підтверджене свідоцтвом
- 0,10 бала
- курси підвищення кваліфікації (один раз на 4 роки) з видачею свідоцтва про закінчення курсів чи навчання у вищому навчальному закладі I і II рівнів акредитації
- 0,15 бала
- навчання у вищому навчальному закладі III і IV рівнів акредитації



- **Специфічні складові оцінки робітників.**
- *А. Оцінка ділових якостей робітників*
- Оцінка здійснюється за найбільш універсальними ознаками, що суттєво впливають на індивідуальну продуктивність праці, морально-психологічний клімат у колективі, а отже, на всю атмосферу трудового процесу і його практичні результати. Перелік можливих ознак для врахування в процесі оцінки ділових якостей робітників
- Кожна ознака ділових якостей має чотири рівні виявлення й оцінюється в балах: низький — 0,5, середній — 1, вище за середній — 2, високий — 3 бали. Оцінка від 0,5 до 3 балів устанавлюється робітникові за кожною з ознак з урахуванням її питомого значення.

- Бальні оцінки ознак, що характеризують ділові якості робітників
- Професійна компетентність (знає справу) - 0,17
- Виявляє винахідливість та ініціативу в роботі - 0,15
- Добре організує роботу (без нагадувань і примусу), не допускає бездіяльності - 0,14
- Точно виконує всі доручення, має розвинуте почуття обов'язку (відповідальний) - 0,13
- Уміє ефективно працювати в колективі, допомагати іншим його членам, обмінюватись ідеями (контактний) - 0,15
- Сприйнятливий до змін на виробництві, виявляє здатність до неординарних рішень і нових ідей (відчуття новизни) - 0,15
- Емоційно витриманий - 0,11

- *Б. Оцінка складності функцій, що виконуються робітниками*
- Оцінка складності функцій, виконуваних робітниками, проводиться за ознаками, урахованими в тарифно-кваліфікаційному довіднику й відображеними в тарифному розряді. Крім цього, беруться до уваги й ознаки, не включені до тарифно-кваліфікаційного довідника, але такі, що впливають на складність праці робітників і передбачають більше напруження, наявність досвіду і докладання більших зусиль: різноманітність робіт, керівництво ланкою чи бригадою, додаткова відповідальність у технологічному процесі (наприклад, виконання кінцевих операцій), робота із самоконтролюванням.

- Бальні оцінки ознак, що визначають складність функцій,
- які виконуються робітниками
- Характер робіт, що визначають зміст, складність праці й відображаються в тарифно-кваліфікаційному довіднику - 0,50
- Різноманітність робіт - 0,15
- Керівництво (ланкою, бригадою) - 0,20
- Додаткова відповідальність у технологічному процесі, робота із самоконтролем- 0,15

- *В. Оцінка результатів праці робітників*
- Така оцінка враховує кількісні та якісні параметри робіт, що виконуються, а також їхню ритмічність.

- Бальні оцінки ознак, що визначають результати праці робітників
- Обсяг виконаних робіт - 0,40
- Якість виконаних робіт - 0,40
- Ритмічність - 0,20

- **11.5. Особливості комплексної оцінки керівників і спеціалістів**
- *А. Оцінка ділових якостей керівників і спеціалістів*
- Відбір ознак оцінки ділових якостей керівників і спеціалістів здійснюється на підставі змісту фактично виконуваних ними функцій і вимог «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників» до професійно-кваліфікаційної підготовки зазначених категорій персоналу.
- У методиці, що розглядається, ознаками ділових якостей спеціалістів є: компетентність, здатність чітко організувати і планувати свою працю, відповідальність за доручену справу, самостійність та ініціатива, здатність опановувати нові напрями в роботі й використовувати нові методи, працездатність, здатність підтримувати контакти з

- Бальні оцінки ознак, що характеризують ділові якості
- спеціалістів технологічних служб
- Компетентність - 0,26
- Здатність чітко організовувати і планувати свою працю - 0,13
- Відповідальність за доручену справу - 0,14
- Самостійність та ініціатива - 0,12
- Здатність опановувати нові напрями в роботі й використовувати нові методи - 0,12
- Працездатність - 0,13
- Здатність підтримувати контакти з іншими працівниками - 0,10



- *Б. Оцінка складності функцій керівників і спеціалістів*
- Для оцінки складності виконуваних функцій керівників і спеціалістів (цей елемент оцінки характеризується спільним набором ознак) відібрано ознаки, що дають змогу якнайповніше охопити всі аспекти змісту робіт і водночас урахувати характер та особливості того чи іншого виду діяльності:
  - характер робіт, що визначають зміст праці (технологічну складність трудового процесу);
  - різноманітність, комплексність робіт (ця й усі наступні ознаки зумовлюються організацією праці);
  - самостійність виконання робіт;
  - масштаб і складність керівництва;

- *В. Оцінка результатів праці керівників і спеціалістів*
- Оцінка результатів праці цих категорій персоналу, як і робітників, провадиться за сукупністю кількісних і якісних показників. При цьому враховується не тільки обсяг виконаної роботи відповідно до чинних норм часу, якість роботи, а й творча активність. Для визначення якісних характеристик результатів праці спеціалістів беруться до уваги прогресивність розроблених технологічних процесів, економічна обґрунтованість норм часу (виробітку), норм витрат сировини, матеріалів (у технологів); технічний рівень конструкторських рішень (у конструкторів); безпомилковість, акуратність у роботі; відповідність виконуваних завдань, робіт посадовим вимогам, установленим «Кваліфікаційним довідником посад керівників, спеціалістів і службовців»; своєчасне запровадження технологічних процесів і розробок у виробництво тощо.

- Необхідно враховувати також дотримання працівниками термінів виконання завдань, оскільки цей показник є одним з важливих критеріїв оцінки результатів праці всіх категорій персоналу, бо від нього залежить своєчасне запровадження у виробництво нової прогресивної техніки і технології, прогресивних конструкторських рішень, передових форм і методів організації виробництва і праці.

- У процесі оцінювання результатів праці керівників враховується специфіка роботи лінійних керівників основного й допоміжного виробництва, керівників функціональних підрозділів. Для кожної із зазначених груп працівників розробляється набір показників, що характеризують результати праці.
- Оцінка результатів праці лінійних керівників основного й допоміжного виробництва включає показники, що характеризують кількість і якість виконаних робіт, а також ритмічність роботи в

- Результати праці керівників функціональних підрозділів оцінюються на основі конкретних показників, які всебічно відображають специфіку діяльності кожного підрозділу. Наприклад, для відділу головного механіка такими показниками можуть бути: виконання плану-графіка планово-запобіжного ремонту технологічного обладнання; скорочення планових термінів простою технологічного обладнання в ремонті та міжремонтному обслуговуванні; брак обґрунтованих претензій від структурних підрозділів до

- Бальні оцінки ознак, що характеризують результати праці спеціалістів технологічних служб
- Кількість виконаних планових і позапланових робіт - 0,31
- Якість виконаних робіт - 0,39
- Дотримання термінів виконання робіт (завдань) - 0,30

- Щодо керівників і спеціалістів одним з ефективних методів є оцінка за досягнення поставлених перед ними цілей або скорочено — оцінка за цілями.
- Оцінка за цілями включає такі етапи:
  - 1) визначення кількох головних обов'язків (функцій) працівників;
  - 2) конкретизація кожної з цих функцій у певних економічних показниках (прибуток, витрати, обсяг робіт, якість тощо);
  - 3) установлення одиниць виміру (відсотки, грошові одиниці, дні тощо) і системи показників, які відображають результати діяльності (зростання прибутку, зниження витрат, скорочення термінів виконання робіт, зниження браку тощо);

- 4) установлення мінімальних і максимальних «стандартів виконання» для кожного показника;
- 5) співвідношення досягнутих результатів із прийнятими «стандартами виконання» (нижче за максимальне значення, на його рівні, нижче за мінімальне значення тощо) і визначення оцінного бала;
- 6) визначення середньої оцінки, що характеризує рівень досягнення поставлених цілей.



- Соціально-психологічна оцінка керівників і спеціалістів дає змогу визначити:
- авторитетність керівника або спеціаліста в колективі;
- його вплив на соціально-психологічний клімат колективу, в якому він працює;
- переваги і недоліки характеру.

- Оцінити авторитет керівника первинного колективу можна анкетуванням усіх його підлеглих, запропонувавши відповіді на запитання:
- Чи є керівник для вас прикладом як спеціаліст?
- Чи є керівник для вас прикладом як людина?
- Кого б ви хотіли бачити на місці вашого керівника?
- Перші два запитання передбачають лише два варіанти відповіді (так або ні). Аналізуючи відповіді на них, визначають відсоток позитивних відповідей.
- Аналіз відповідей на третє запитання передбачає підрахунок того, скільки