МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ

**КОНТЕНТ ЛЕКЦІЙ**

**з дисципліни** «Методи оцінки персоналу в організації**»**

**Харків 2022**

**Тема 1 Поняття оцінки персоналу.**

1. **Місце і роль оцінки персоналу в кадровому менеджменті.**
2. **Поняття і сутність оцінки, «оцінка» і «атестація» персоналу**
3. **Поняття суб'єкта, об'єкта, критерію і системи оцінки.**
4. **Поняття валідності оціночного методу**

**1 Місце і роль оцінки персоналу в кадровому менеджменті.**

У практиці управління персоналом оцінювання працівника є процедурою, яка проводиться з метою визначення ступеня відповідності особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його діяльності, встановленим вимогам. Оцінювання є фактором ефективного управління підприємством, оскільки дає змогу визначити найбільш оптимальний варіант використання такої складової виробництва, як робоча сила.

Оцінювання персоналу можна поділити на такі види:

1) кількісне оцінювання, пов’язане з кількісними показниками досягнутого результату; 2) якісне оцінювання, яке дає змогу врахувати якісні показники діяльності; 3) аналітичне оцінювання, яке формується як підсумок оцінок за всіма критеріями.

1. **Поняття і сутність оцінки, «оцінка» і «атестація» персоналу**

Оцінка персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами, вимогами, еталонами. Оцінювати персонал – це значить робити висновок на основі порівняння «ідеального» працівника з тією реальною людиною, що працює в конкретному підприємстві, на конкретній посаді. Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів у праці й відповідає тим вимогам, які випливають з його виробничих завдань. Оцінка персоналу є процедурою, яку проводять з метою виявлення міри відповідальності особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів праці нормативним вимогам, поставленим цілям.

Разом з тим, лише атестація дає право приймати будь-які кадрові рішення. Відповідно до прийнятого закону України №4312-VI «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 р., під «атестацією» слід розуміти «процедуру оцінки професійного рівня працівників кваліфікаційним вимогам і посадовим обов’язкам, проведення оцінки їх професійного рівня». Відповідно до цього закону атестаційна комісія на підставі усіх даних, за наявності не менше 2/3 її членів, таємним або відкритим голосуванням приймає рішення про відповідність або невідповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі.

Основні завдання атестації: визначення службової відповідності працівника займаній посаді; виявлення перспективи використання потенційних здібностей і можливостей працівника; стимулювання росту професійної компетенції працівника; визначення напрямів підвищення кваліфікації, професійної підготовки або перепідготовки працівника; внесення пропозицій про переміщення кадрів, звільнення працівника з посади, а також переведення на більш (чи менш) кваліфіковану роботу.

Організаційно проведення атестації оформлюється відповідним наказом по підприємству, що додає їй офіційний статус і надає право на використання її результатів для прийняття організаційних рішень у відношенні конкретного працівника.

Атестація – це завершений, документально оформлений результат оцінювання працівника. Відповідальність за своєчасність проведення атестації покладається на адміністрацію, а безпосереднім виконавцем є кадрова служба при активній участі керівників підрозділів підприємства.

Ефективність атестації зростає, якщо з нею пов’язані певні правові наслідки: заохочення, переведення на більш високу посаду, звільнення тощо. Тому за підсумками атестації видається наказ, яким затверджуються її результати, рішення про зміни у розставленні кадрів, про посадові оклади, зарахування перспективних працівників у резерв на підвищення, заохочуються позитивно атестовані працівники тощо.

Результати атестації обговорюються на виробничих зборах, нарадах, аналізуються підсумки атестації, дотримання порядку і умов її проведення, приймаються рішення щодо усунення виявлених недоліків.

1. **Поняття суб'єкта, об'єкта, критерію і системи оцінки.**

До безпосередніх суб’єктів оцінювання належать ті, хто розробляє технологію, інструменти і засоби оцінювання, визначає методологію і здійснює процедуру оцінювання.

Різноманітність суб’єктів, специфіка їхньої участі в оцінюванні персоналу, різна вірогідність одержуваних результатів, відмінність внеску в організацію і здійснення процедури оцінювання зумовлюють необхідність класифікації суб’єктів оцінювання, яких можна згрупувати таким чином:

* за ієрархічною підпорядкованістю: керівники, колеги, підлеглі;
* за кількістю учасників: колективні, індивідуальні;
* за належністю до організації: суб’єкти, що спеціалізуються на оцінюванні, та неспеціалізовані, в обов’язки яких не входять безпосередньо функції оцінювання персоналу;
* за ступенем організованості: формальні та неформальні.

Вибір суб’єкта оцінювання має ґрунтуватися на таких принципах:

*– компетентності.* Передбачає володіння хистом, навичками застосування методів та використання інструментів оцінювання відповідно до прийнятої в організації методології оцінювання;

*– інформованості.* Суб’єкт має володіти необхідною інформацією про оцінюваного працівника. Чим детальніша оцінка, тим більше подробиць має знати оцінювач. Виходячи з принципу інформованості, необхідно залучати суб’єкта лише тією мірою, якою він може здійснити оцінювання. Наприклад, оцінювач може оцінювати тільки ті характеристики працівника, щодо яких він володіє достатньою інформацією, оцінювання інших якостей може бути лише орієнтиром;

*– економічності.* Суб’єкт оцінювання має забезпечувати необхідний рівень вірогідності і надійності оцінки при виправданих витратах ресурсів і часу на здійснення процедури оцінювання.

 І в теорії, і в практиці управління персоналом як головних суб’єктів оцінювання розглядають керівників різних рівнів.

1. **Поняття валідності оціночного методу**

Валідність - комплексна характеристика інструментарію (тесту, анкети, блоку завдвнь …) що включає відомості про область досліджуваних явищ і репрезентативність використовуваної стосовно неї діагностичної процедури. Інакше кажучи, тест називається валідним, якщо він вимірює те, для вимірювання чого він призначений

Валідність - точність, з якою інструмент оцінки оцінює те, для чого був розроблений, або виконує зумовлену йому функцію .

О. М. Багомедова, О. С. Бойкова, А. С. Лухманова, Н. А. Сидорова визначають валідність як "повноцінність, придатність та відповідність" і виділяють чотири її різновиди:

1) теоретична - визначається ступінь відповідності отриманих результатів певної властивості або якості, що піддається діагностиці, одержуваних за допомогою певної методики, показниками, що здобувається за допомогою застосування інших методик;

2) емпірична - перевіряється за відповідністю діагностичних показників спостерігаються дій і реакцій випробуваного, тобто його реального поведінки. Відповідно порівнюються показники застосовуваної психодіагностичної методики з реальним життєвим поведінкою конкретних людей;

3) внутрішня - являє собою відповідність полягають в методиці завдань, питань і суджень загальної мети і задачі всієї методики в цілому. Методика буде вважатися внутрішньо невалидности, коли всі або частину питань або завдань вимірюють не те, що потрібно від даної методики в цілому;

4) зовнішня - схоже з емпіричної валидностью поняття, але тут йдеться про зв'язок між показниками методики та найбільш значимими зовнішніми ознаками, що відносяться до поведінки випробуваного

**Тема 2 Завдання та функції, система оцінки персоналу.**

1. **Завдання оцінки персоналу**
2. **Функції оцінки персоналу**
3. **Цілі оцінки персоналу**
4. **Основні принципи оцінки персоналу**
5. **Класифікації систем оцінки персоналу**
6. **Завдання оцінки персоналу**

Оцінювання дає змогу:

* виявити наскільки продуктивно виконує працівник покладені на нього обов’язки і виробничі функції, наскільки корисною є його праця і внесок у результати діяльності підприємства;
* гармонізувати інтереси працівника і підприємства;
* сприяє розвитку працівника як особистості на основі визнання індивідуальних результатів праці та оцінювання якостей особистості;
* здійснює позитивний вплив на мотивацію працівників, оскільки дає їм можливість скоригувати трудову поведінку на робочому місці, досягти зростання продуктивності, визначити нестачу в компетенціях працівників, сильні і слабкі професійні та ділові якості, розробити індивідуальні плани розвитку й ефективно спланувати кар’єру.
1. **Функції оцінки персоналу**

Основні функції оцінювання:

1. Орієнтуюча – полягає в тому, що кожна людина через оцінку та за допомогою самооцінки усвідомлює свій стан та поведінку, отримує можливість визначення напряму та способу подальшої діяльності.

2. Стимулююча – виявляється в тому, що вона породжуючи в людині переживання успіху чи невдачі, підтверджуючи правильність або неправильність обраної поведінки спонукає людину до діяльності в певному напрямі.

На результатах ділового оцінювання персоналу базується рішення таких управлінських проблем:

- підбір персоналу;

- визначення ступеня відповідності займаній посаді;

- поліпшення використання персоналу;

- з’ясування внеску працівників в результати роботи;

- просування працівників, необхідність підвищення кваліфікації;

- удосконалення структури апарату управління;

- удосконалення управління працівників.

1. **Цілі оцінки персоналу**

Цілі оцінки різняться і залежно від використовуваних елементів системи управління персоналом (табл. 1.5).

З одного боку, оцінка персоналу дозволяє забезпечити нормальне функціонування окремих підрозділів і всієї організації і успішне вирішення виробничих завдань, а з іншого - більш ефективно використовувати потенціал працівників за рахунок підвищення рівня трудової мотивації, визначаючи напрямки і стимулюючи потребу у навчанні та підвищенні кваліфікації [[2]](https://stud.com.ua/50975/menedzhment/tsili_otsinki_personalu%22%20%5Cl%20%22srcannot_2) .

Всі оціночні мети також можна об'єднати в три групи: цілі, пов'язані з адміністративними рішеннями;

Форми прояву оцінки в елементах системи управління персоналом [[3]](https://stud.com.ua/50975/menedzhment/tsili_otsinki_personalu%22%20%5Cl%20%22srcannot_3)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Елементи системи управління персоналом | Мета оцінки | Що оцінюється |
| Планування | Кількісне і якісне визначення потреби в персоналі і можливостей задоволення їх шляхом розвитку вже працюючого персоналу | Ділові та особистісні якості співробітників, потенціал їх розвитку |
| Відбір | Вибір претендента, найбільш відповідного вимогам робочого місця та організації | Всі професійно важливі якості претендентів |
| Адаптація | Прискорення процесу сумісності якостей працівника та організації | Гнучкість і динамічність якостей персоналу |
| Стимулювання праці | Заохочення або покарання співробітника залежно від його результатів праці і трудового поводження | Результати праці, трудове поведінка, ставлення до праці |
| Розвиток персоналу | Перспективне забезпечення відповідності якостей працівника умовам розвитку організації | Ділові та особистісні якості співробітника і можливості їх розвитку |
| Трудові переміщення | Оптимізація використання трудового потенціалу співробітника в організації | Професійно важливі якості співробітника і динаміка їх розвитку |
| Згуртування колективу | Створення сприятливого соціально-психологічного клімату, формування корпоративної культури | Соціальні та психологічні характеристики колективу і співробітника |
| Вивільнення персоналу | Звільнення працівників, які не відповідають вимогам організації, а також попередження звільнень співробітників, якості яких відповідають вимогам організації | Задоволеність трудовою діяльністю в організації, комплекс ділових і особистісних якостей |

Цілі, спрямовані на розвиток потенціалу; цілі, пов'язані з поточною діяльністю

**Основні цілі оцінки персоналу**[[4]](https://stud.com.ua/50975/menedzhment/tsili_otsinki_personalu%22%20%5Cl%20%22srcannot_4)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Адміністративнірішення | Розвиток потенціалу | Поточна діяльність |
| Зміни в заробітній платі. Зміна системи заохочення. Відповідність займаній посаді | Зворотній зв'язок від співробітників. Виявлення потенціалу співробітників. Розвиток кар'єри. Інформування співробітників про очікування фірми. Корегування планів організації. Особистий розвиток. Встановлення стандартів діяльності. Інформація для планування кадрів | Минула діяльність за певний період. Поліпшення поточної діяльності. Потреба в навчанні.Виявлення робочих проблем.Досягнення результатів за минулий період |

До адміністративним цілям оцінки персоналу можна віднести: виявлення потреби у зміні заробітної плати співробітників, зміна системи заохочення, ідентифікацію відповідності займаній посаді. До цілям, спрямованим на розвиток потенціалу, відносяться: отримання зворотного зв'язку від співробітників, виявлення потенціалу співробітників, розвиток кар'єри, інформування співробітників про очікування фірми, коригування планів організації, особистий розвиток співробітників, встановлення стандартів діяльності, отримання інформації для планування кадрів. До цілям, пов'язаних з поточною діяльністю, відносять: визначення результатів минулої діяльності за певний період, поліпшення поточної діяльності, виявлення потреби в навчанні, виявлення робочих проблем та ін.

1. **Основні принципи оцінки персоналу**

У процесі оцінки експертам необхідно керуватися рядом принципів з метою зведення помилок, що виникають при оцінці, до мінімуму. Систематизуючи ці принципи, наведені зарубіжними та вітчизняними фахівцями з управління персоналом, і зокрема за оцінкою кадрів, наведемо основні з них:

* - Принцип інформованості суб'єкта (при більш детальній оцінці суб'єкт повинен бути більш інформований, ніж при оцінці за основним, менш деталізованим критеріями);
* - Принцип об'єктивності, при дотриманні якого досягається неупереджене, справедливе ставлення до всіх оцінюваним працівникам;
* - Принцип суцільного внесення оціночних процедур (оціночні процедури застосовуються до всього персоналу, а не до окремих категорій працівників або певним співробітникам);
* - Регламентованість оціночних процедур (проведення оцінки відповідно до встановлених правил і стандартів);
* - Принцип регулярності проведення оцінки (регулярне проведення оціночних процедур дозволяє знизити опір оцінкою, вчасно сформувати плани навчання та підвищення кваліфікації працівників, прийняти рішення по винагороді, підвищенню або переміщенню, сформувати кадровий резерв);
* - Принцип економічності (при виборі методів оцінки необхідно вибирати ті з них, застосування яких дозволить забезпечити необхідний рівень достовірності оцінки при виправданих організаційних і фінансових витратах);
* - Принцип диференціації увазі індивідуальний підхід до проведення оціночних процедур для кожної групи співробітників [5];[[5]](https://stud.com.ua/50975/menedzhment/tsili_otsinki_personalu%22%20%5Cl%20%22srcannot_5)
* - Принцип рівності, при якому оцінці підлягають всі фахівці, що займають дану посаду по всій структурі організації на рівних умовах.
1. **Класифікації систем оцінки персоналу**

Класифікувати системи оцінки персоналу можна по різних підставах. Наприклад, по ***предмету оцінки,*** коли оцінюється діяльність, що включає в себе складність праці, ефективність діяльності, ставлення до роботи, якісний і кількісний результат, індивідуальний внесок або наявність у кандидата (співробітника) знань, навичок, тих чи інших рис характеру. За ***кількістю функцій*** оцінка може бути відноситься до працівника в цілому (загальна оцінка) або локальної, що стосується тільки одну його функції. Оцінку можна розділити на види, використовуючи ***критерій завдань*** (оцінка при звільненні співробітника, при кадрових переміщеннях, для наступних винагород, мотиваційна оцінка і т.д.).

Оцінка відповідно до ***категорією персоналу*** може бути розділена на оцінку керівників вищої ланки, оцінку лінійних менеджерів, оцінку адміністративного персоналу, оцінку низькокваліфікованої персоналу і т.д. Крім цього відповідно до ***показниками, що застосовуються для оцінки,*** можливо її поділ на три види: кількісну оцінку, пов'язану з кількісними показниками праці; якісну, що враховує якісні показники; комбіновану, засновану як на кількісних, так і на якісних показниках.

Залежно від ***кількості показників,*** застосовуваних для дослідження того чи фактора, оцінку можна розділити на узагальнену (коли в оцінці використовується тільки один показник, наприклад "ефективність діяльності відділу") і всебічну (засновану на декількох показниках, скажімо, "якість виконання доручень", "стиль роботи", "ініціативність", "уважність до колег" і т.д.).

Можна виділити оцінку за ***критерієм періоду діяльності співробітника*** (за певний календарний термін або за весь час роботи в організації, підрозділі або даній посаді).

За ***критерієм тривалості*** оцінка підрозділяється на нетривалу (від декількох годин до декількох днів) і тривалу (від декількох тижнів і більше). Виходячи з ***критерію трудомісткості,*** оцінка може бути трудомісткою, коли розробляються кілька десятків показників і застосовуються кілька методик (у тому числі складні і дорогі), і нетрудомісткої (її може провести сам керівник, а оцінка в цьому випадку базується, як правило, на простих і доступних методах оцінки). За ***критерієм відкритості:*** відкрита оцінка, у процедурі якій бере участь співробітник, і закрита, яка проводиться без участі і найчастіше без відома оцінюваного кандидата. За ***критерієм вартості*** можна виділити оцінку дорогу (метод "ассессмент-центр", різні комп'ютерні методики тестування та ін.) І Недорогостоящіе (з використанням найбільш доступних і недорогих методик) (табл. 1.7). У відповідності до системи оцінки, планованої до використання, можуть бути сформульовані позадні і точні цілі кадрової оцінки.

***Таблиця 1.7***

**Класифікації систем оцінки персоналу**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Підстава класифікації | Види оцінки |
| 1 | Об'єкт | Оцінка якісного результату |
| Оцінка кількісного результату |
| Оцінка індивідуального вкладу |
| Оцінка знань і навичок |
| Оцінка рис характеру |
| 2 | Суб'єкт | Оцінка безпосереднім керівником |
| Оцінка спеціально сформованої комісією |
| Оцінка підлеглими |
| Оцінка колегами |
| Самооцінка |
| 3 | Джерела інформації | Оцінка за допомогою спостереження |
| Оцінка за наданими документами |
| Оцінка за результатами співбесіди |
| Оцінка за результатами тестування |
| 4 | Систематичність | Системна оцінка |
| Несистемна оцінка |
| 5 | Регулярність | Регулярна (безперервна) оцінка |
| Базова оцінка |
| 6 | Кількість функцій працівника | Загальна оцінка |
| Локальна оцінка |
| 7 | Завдання | Оцінка при звільненні співробітника |
| Оцінка при кадрових переміщеннях |
| Оцінка для наступних винагород |
| Мотиваційна оцінка |
| 8 | Категорія персоналу | Оцінка керівників вищої ланки |
| Оцінка лінійних менеджерів |
| Оцінка адміністративного персоналу |
| Оцінка низькокваліфікованої персоналу |
| 9 | Показники оцінки | Кількісна оцінка |
| Якісна оцінка |
| Аналітична оцінка |
| 10 | Кількість показників | Узагальнена оцінка |
| Факторна оцінка |
| 11 | Ступінь охоплення контингенту | Глобальна оцінка |
| Локальна оцінка |
| 12 | Період діяльності співробітника | Первинна оцінка |
| Оцінка за певний календарний термін |
| Оцінка за весь час роботи в організації |
| 13 | Періодичність | Пролонгована оцінка |
| Експресивна оцінка |
| Спеціальна оцінка |
| Щоденна (щотижнева, щомісячна, щорічна та ін.) Оцінка |
| 14 | Тривалість | Нетривала за часом оцінка |
| Тривала оцінка |
| 15 | Трудомісткість | Трудомістка оцінка |
| Нетрудомістка оцінка |
| 16 | Наявність експертів | Непрофесійна оцінка |
| Частково професійна оцінка |
| Експертна оцінка |
| 17 | Відкритість | Відкрита оцінка |
| Закрита оцінка |
| 18 | Вартість | Дорога оцінка |
| Недорогостоящіе оцінка |

 **Тема 3 Технологія проведення процедури оцінки персоналу.**

1. **Особливості процедури оцінки персоналу в компанії.**
2. **Структура процедури оцінки персоналу.**
3. **Вибір цілей оцінки.**
4. **Вибір об'єктів і суб'єктів оцінки.**
5. **Визначення оціночних критеріїв в системі оцінки.**
6. **Особливості вибору оціночних методів.**
7. **Види оціночних методик.**
8. **Основні правила вибору методу оцінки.**
9. **Особливості процедури оцінки персоналу в компанії.**

### Оцінки персоналу допомагають:

1. **Зрозуміти, чи відповідає співробітник своїй посаді.**
2. HR-менеджеру потрібно визначити, які витрати йдуть на його утримання та чи вигідно компанії інвестувати у співробітника.
3. **Виявити потенціал співробітника.**Важливо зрозуміти, чи зможете ви найняти на керівні посади когось із персоналу, щоб не шукати людей на стороні.
4. **Визначити** **особисті якості співробітника.**Оцінка допоможе HR-спеціалісту зрозуміти, чи являється співробітник командним гравцем, чи він краще проявить себе як індивідуальність.

## Переваги проведення оцінки для компанії та співробітника

### Для компанії:

* Визначення результатів роботи, рівня знань та навичок персоналу компанії
* Можливість ротації кадрів та створення кадрового резерву
* Створення цілеспрямованої програми розвитку персоналу
* Мотивація персоналу
* Побудова корпоративної культури
* Організаційний розвиток

### Для співробітника

* Визначення місця та ролі кожного співробітника в компанії – по горизонталі та вертикалі
* Ясне розуміння поставлених завдань, критеріїв успішності їх виконання, залежності заробітної плати та премії від результатів роботи
* Можливість отримати зворотний зв'язок від безпосереднього керівництва
* Гарантія того, що досягнення не залишаться без уваги (якщо система працює ефективно)
* Можливість кар'єрного та професійного зросту
1. **Структура процедури оцінки персоналу.**

### У загальному вигляді система оцінювання персоналу містить чотири блоки:

### Зміст оцінки — це об'єкт аналізу, конкретні якості людини, її поведінка, результати її праці;

### Система критеріїв оцінки та їх вимірювання;

### Система сп особів, методів та інструментів оцінювання;

### Процедура оцінювання: визначається порядок оцінювання, місце проведення, суб'єкти оцінювання, терміни і періодичність оцінки, технічні та організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання персоналу.

Процедуру оцінювання можна класифікувати за декількома напрямами:

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 І 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.

1. **Вибір цілей оцінки.**

Основні цілі оцінювання:

1. Адміністративні – полягають у прийнятті рішень щодо персоналу організації на об’єктивній та регулятивній основі.

2. Інформативні – забезпечення керівників даними про якісний та кількісний склад персоналу організації.

3. Мотиваційні – передбачають орієнтацію працівників на покращення трудової діяльності у потрібному для організації напрямі.

Основні функції оцінювання: 1. Орієнтуюча – полягає в тому, що кожна людина через оцінку та за допомогою самооцінки усвідомлює свій стан та поведінку, отримує можливість визначення напряму та способу подальшої діяльності. 2. Стимулююча – виявляється в тому, що вона породжуючи в людині переживання успіху чи невдачі, підтверджуючи правильність або неправильність обраної поведінки спонукає людину до діяльності в певному напрямі

1. **Вибір об'єктів і суб'єктів оцінки.**

Оцінка здійснюється з обов'язковим залученням спеціалістів, компетентних уданій галузі.



Лінійні керівники — 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 трудноті в роботі.

Клієнти — дають інформацію про міру свого задоволення діями даного спеціаліста як представника підприємства, про причини незадоволення його роботою.

Оцінка професійного рівня працівника повинна бути інтегральною і включати:

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

Оцінка працівника безпосереднім керівником суб'єктивна. Інші види оцінок рекомендують визначити за допомогою тестових програм, психологічних досліджень, атестації кадрів, обліку і аналізу стану кадрів.

У цьому випадку оцінка рівня професіоналізму повинна визначатись як середня, і за нею, при потребі, можна зробити висновок щодо відповідності працівника вимогам робочого місця.

Зіставлення та аналіз інформації, одержаної із різних джерел, є важливою умовою підвищення її об'єктивності.

Психологічні особливості працівника оцінює спеціаліст з психодіагностики інтелекту.



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

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

При всьому різноманітті критеріїв їх найчастіше умовно поділяють на три групи: критерії результативності праці, критерії професійної поведінки, особистісні критерії

**Примірний перелік критеріїв оцінки персоналу:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Особистісні критерії | Критерії професійної діяльності | Критерії результативності праці |
| Характер.Темперамент.Дисциплінованийність.Почуття відповідальності.Комунікабельність.Гнучкість.Терпіння.Ініціативність.Лідерські якості.Інтелект.Самокритичність.Стрсссоустойчівость.Конфліктність | Рівень кваліфікації.Учитися.Досвід роботи.Уміння підтримувати.Чіткість у прийнятті рішень.Навички планування.Винахідливість.Здатність працювати в команді | Продуктивністьпраці.Прибуток компанії.Оберт компанії.Кількість залучених клієнтів.Динаміка обсягів виробництва.Зниження витрат виробництва.Кількість бракованих виробів.Кількість помилок |

Сьогодні оцінка особистісних якостей набуває все більшого значення для керівників сучасних російських компаній, тому їй повинно відводитися достатнє місце в системі оцінки. Наприклад, для керівників-лідерів важливими якостями в роботі є не стільки рівень підготовленості, скільки особистісні якості, такі як впевненість у собі, амбіційність, неординарність мислення, високий інтелект, ораторські здібності, інтуїція, здатність до ризику, самовладання.

А. Я. Анцупов і В. В. Ковальов підрозділяють всі оціночні критерії на критерії професійної поведінки і критерії особистісних якостей***.*** У свою чергу, критерії професійної поведінки ці автори пропонують розділити на фактори досягнення результатів праці (здатності і бажання виконувати загальні функції управління як по відношенню до інших об'єктів впливу, так і по відношенню до самого себе: планування діяльності, організація і регулювання процесу, контроль ходу роботи) і критерії безпосереднього професійної поведінки (співробітництво і колективізм в роботі, самостійність у вирішенні тих чи інших завдань, готовність до прийняття додаткової відповідальності або додаткового навантаження і т.п.). Критерії особистісних якостей використовують при оцінці особистісних, тобто індивідуально-психологічних, якостей працівника, вони повинні застосовуватися тільки в цілях визначення відповідності цих якостей вимогам робочого місця .

В оцінці результативності праці розрізняють так звані жорсткі і м'які критерії. Перша група може формулюватися суб'єктивно розробником методики оцінки, в той час як м'які критерії оцінки визначаються залежністю від суб'єктивної думки оцінювача і використовуються в підрозділах з обмеженою можливістю вимірювання конкретного результату (наприклад, в дослідних підрозділах). Крім того, виділяють групи прямих критеріїв (або оцінок результатів праці) і непрямих критеріїв (або оцінок діяльності працівника за факторів, що впливає на досягнення цих результатів). На відміну від прямих непрямі оцінки характеризують діяльність працівника за критеріями, відповідним "ідеальним" уявленнями про те, як слід виконувати посадові обов'язки.

При оцінці персоналу П. Е. Шлендер пропонує враховувати такі групи критеріїв, як передумови продуктивності (знання, інтелектуальні здібності, витривалість, готовність нести відповідальність), продуктивність співробітника (кількість виконаної роботи, якість, темп роботи), поведінка співробітника і здатність до розвитку.

Е. А. Борисова пропонує групувати критерії за такими параметрами: виконання основних посадових обов'язків (якість і обсяг роботи, професійні знання, вміння планувати і організовувати роботу, спеціальні знання та навички); ставлення до роботи (лояльність до організації, дисципліна, стосунки з керівником ); комунікативні навички (усні комунікації, письмові комунікації, вміння контролювати емоції, робота в команді); розуміння роботи і потенціал (досягнення ключових результатів, здатність до навчання, ставлення до нового, ініціативність, творчий підхід, вміння аналізувати та ін.).

В. Є. Хруцький і Р. А. Толмачов пропонують розділити всі критерії оцінки на критерії за одиничними (характерні тільки для даного підрозділу) посадам, і критерії за базовими (загальним для багатьох підрозділів організації) посадам .

Оціночні критерії можуть бути як кількісними, так і ***якісними*** (наприклад, до кількісними критеріями для оцінки можна віднести прибуток, рентабельність, частку компанії на ринку, коефіцієнт плинності кадрів; до якісних - дотримання правил безпеки, ставлення до роботи, виконання спеціальних завдань, особистісні якості ).

**Перелік можливих кількісних оціночних критеріїв для співробітників**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Назва критерію | № | Назва критерію |
| 1 | Прибуток | 15 | Продуктивність праці |
| 2 | Зростання прибутку | 16 | Об'єм продажу |
| 3 | Частка компанії на ринку | 17 | Динаміка продажів (збільшення, скорочення) |
| 4 | Оборот капіталу | 18 | Кількість залучених клієнтів |
| 5 | Динаміка обсягу виробництва | 19 | Кількість помилок |
| e | Кількість браку | 20 | Кількість порушень |
| 7 | Кількість рекламацій від клієнтів | 21 | Кількість запізнень |
| 8 | Динаміка рекламацій (зростання, зменшення) | 22 | Час відсутності на робочому місці без поважних причин |
| 9 | Коефіцієнт плинності кадрів | 23 | Час відсутності на робочому місці з поважних причин |
| 10 | Зниження витрат виробництва | 24 | Кількість невиконаних завдань у строк |
| 11 | Величина простоїв | 25 | Швидкість комплектації замовлення |
| 12 | Рентабельність компанії | 26 | Час очікування клієнтом надходження замовлення |
| 13 | Рівень задоволеності клієнтів за результатами анкетування | 27 | Кількість замовлень |
| 14 | Кількість подяк від клієнтів | 28 | Кількість скарг від керівника (колег) |

**Перелік можливих критеріїв для оцінки особистісних властивостей співробітників**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Назва критерію | № | Назва критерію | № | Назва критерію |
| 1 | Оперативність роботи | 22 | Товариськість | 43 | Здатністьпереконувати |
| 2 | Якість роботи | 23 | Креативність | 44 | Орієнтація на цілі |
| 3 | Організованість | 24 | Здатність працювати в колективі | 45 | Аналітичніздатності |
| 4 | Самостійність | 25 | Демократизм | 46 | Об'єктивністьсуджень |
| 5 | Витривалість | 26 | Життєрадісність | 47 | Самовладання |
| 6 | Сумлінність | 27 | Інтернаціональна спрямованість | 48 | Самостійність у прийнятті рішень |
| 7 | Акуратність | 28 | Чуйність | 49 | Самокритичність |
| 8 | Серйозність | 29 | Підприємливість | 50 | Гнучкість |
| 9 | Розсудливість | 30 | Довірливість | 51 | Терпіння |
| 10 | Врівноваженість | 31 | Енергійність | 52 | Лідерські якості |
| 11 | Готовність працювати | 32 | Високіморальніякості | 53 | Конфліктність |
| 12 | Об'єктивність | 33 | Інноваційність | 54 | Чесність |
| 13 | Стриманість | 34 | Учитися | 55 | Винахідливість |
| 14 | Дисциплінованість | 35 | Стресостійкість | 56 | Інтуїція |
| 15 | Прихильність до порядку | 36 | Сила волі | 57 | Здатність працювати в команді |
| 16 | Діловитість | 37 | Інтелект | 58 | Здатність до ризику |
| 1 17 | Відповідальність | 38 | Ініціативність | 59 | Лояльність до організації |
| 18 | Здатність працювати в команді | 39 | Впевненість в собі | 60 | Амбіційність |
| 19 | Доброзичливість з колегами | 40 | Готовністьдопомогти | 61 | Уважність |
| 20 | Принциповість | 41 | Справедливість | 62 | Порядність |
| 21 | Скромність | 42 | Широта кругозору | 63 | Дипломатичність |

О. С. Орлова пропонує розбивати критерії на наступні групи: професійні навички і знання, продуктивність, співпраця, старанність, ефективність виконуваної роботи, гнучкість, планування та організація роботи, прийняття рішень, орієнтація на фінансові результати, трудова дисципліна.

Критерії діяльності для оцінки персоналу [[6]](https://stud.com.ua/50979/menedzhment/viznachennya_otsinochnih_kriteriyiv_sistemi_otsinki%22%20%5Cl%20%22srcannot_6)

|  |  |
| --- | --- |
| Критерій | Зміст критерію |
| Професійні навички і знання | Знання процесів, процедур, правил і стандартів компанії.Знання посадових обов'язків і завдань.Наявність умінь і навичок |
| Продуктивність | Ефективність використання часу.Кількість виконуваних робіт |
| співробітництво | Взаємодія з іншими співробітниками.Бажання працювати в команді |
| Старанність | Прагнення бути кращим.Орієнтація на досягнення результату |
| Ефективність виконуваної роботи | Відсутність помилок. Акуратність |
| Гнучкість | Відсутність опору змінам.Здатність до швидкої адаптації |
| Планування та організація роботи | Рівень організації роботи. Цілеспрямованість |
| Прийняття рішень | Спосіб, результативність прийнятих рішень.Готовність взяти на себе відповідальність |
| Орієнтація на фінансові результати | Орієнтація на підвищення доходу, прибутку або зниження витрат |
| Трудова дисципліна | Своєчасність виконання завдань і розпоряджень.Наявність або відсутність дисциплінарних зауважень |

При виборі критеріїв оцінки А. П. Егоршин пропонує складати так звану "модель робочого місця", де враховуються 15 елементів, що представляють собою якісні та кількісні характеристики робочого місця: кадрові дані, досвід працівника, професійні знання, особистісні якості, здоров'я і працездатність, рівень кваліфікації, захоплення, шкідливі звички і т. п.

Виходячи з характеристик "моделі робочого місця" розробляється перелік необхідних для даної посади оціночних критеріїв .

Аналогом моделі робочого місця може служити і професіограма професії (або карта компетентності) - "портрет" ідеального співробітника, визначальний вимоги до сукупності його особистісних якостей, а також здібностям виконувати ті чи інші функції. Професіограма може бути теоретичною, заснованої на нормативних документах (інструкціях, положеннях), і емпіричної, складеної шляхом вивчення реальної групи осіб.

Так, професіограма професії може відображати основні психологічні характеристики, відповідність яким необхідно для виконання професійних обов'язків:

- Психологічні функції, що знаходяться під максимальним навантаженням і мають найбільшу важливість для роботи;

- Характеристики уваги і способи його організації;

- Характеристики складності, темпу, точності виконання операцій;

- Вимоги до пам'яті;

- Вимоги до швидкості, гнучкості, критичності мислення, швидкості переробки даних і прийняття рішень;

- Вимоги до емоційної стійкості;

- Вимоги до комунікативних властивостях і ін.

Таким чином, звичайна процедура розробки критеріїв оцінки, здійснювана компанією, полягає у визначенні кадровою службою попереднього базового набору критеріїв оцінки діяльності співробітників по основних професійно-посадовим групам компанії, заснованим на посадових інструкціях.

1. **Особливості вибору оціночних методів. Види оціночних методик.**

Види оцінювання персоналу можна класифікувати за різними ознаками.

1. За змістом завдань: ⎫ комплексне оцінювання персоналу (охоплює різні боки предмету оцінки); ⎫ локальне оцінювання персоналу (оцінка окремих напрямків діяльності персоналу).

2. За часом проведення: ⎫ постійне оцінювання (поточне, оперативне оцінювання, що проводиться безупинно безпосереднім керівником); ⎫ періодичне оцінювання (оцінка за певний період роботи: місяць, квартал, півріччя, рік).

3. За суб’єктами оцінювання: ⎫ самооцінювання; ⎫ оцінка безпосереднім керівником; ⎫ оцінка колегами у колективі; ⎫ оцінка підлеглими; ⎫ оцінка партнерами, покупцями; ⎫ оцінка спеціальною комісією (наприклад, атестаційною); ⎫ оцінка експертами (фахівцями консалтингових та аудиторських організацій, навчальних закладів і ін.).

4. За об’єктом оцінювання: ⎫ індивідуальне оцінювання; ⎫ групове оцінювання (групи працівників, відділу, персоналу підприємства в цілому).

5. За цілями проведення: ⎫ з метою оперативного управління діяльністю працівника (поточне оцінювання персоналу); ⎫ з метою встановлення відповідності працівника обійманій посаді (атестація); ⎫ з метою визначення потенційних можливостей кандидата на вакантну посаду.

З огляду на практику господарювання можна виокремити такі види оцінювання працівників:

— поточне;

— регулярне планове;

— ситуаційне;

— періодичне комплексне у формі атестації;

— оцінювання рівня компетентності працівників методами сертифікації.

1. **Основні правила вибору методу оцінки.**

При розробці оціночних критеріїв необхідно керуватися такими правилами, як:

- Вибір мінімально необхідного набору критеріїв;

- Вироблення оптимального співвідношення критеріїв (як кількісних, так і якісних);

- Докладна розшифровка кожного критерію для повного розуміння його сенсу як внутрішнім, так і зовнішнім експертом-оцінювачем.

 **Тема 4 Організаційні проблеми проведення процедур оцінки персоналу.**

1. **Загальні проблеми оцінки персоналу в сучасних компаніях.**
2. **Проблема ефективності оціночних методик.**
3. **Опір оцінці персоналу з боку співробітників.**
4. **Типові помилки експертів в процедурі оцінки персоналу.**
5. **Проблеми оцінки управлінського персоналу.**
6. **Загальні проблеми оцінки персоналу в сучасних компаніях.**

Послідовність процесу оцінювання персоналу



Методи оцінки включають:

– методи виявлення елементів (показників) змісту оцінки;

– методи вимірювання величини того чи іншого показника.

Виявлення елементів (показників) змісту оцінки, у свою чергу, включає:

– програму збирання інформації;

– методи збирання інформації; методи її обробки та оформлення.

Одна з основних проблем оцінки персоналу – це проблема збирання інформації. На практиці використовуються три основні групи методів збирання інформації: вивчення документів та інших письмових джерел, бесіди й опитування, спостереження.

1. **Проблема ефективності оціночних методик.**

Змістовне й ефективне оцінювання працівників можливе лише за умови застосування об’єктивних методів і розроблених на їх основі методик, орієнтованих на цілі, завдання й результативність цього процесу.

У системах оцінювання працівників можуть застосовуватися різноманітні методи.

Метод оцінювання – сукупність певних теоретико-методологічних підходів до оцінювання якостей особистості, поведінки й ефектів праці працівника. Вибір конкретного методу залежить від особливостей системи оцінювання.

Методи оцінювання поділяють на об’єктивні (засновані на критеріях і показниках, які піддаються чіткому вимірюванню) та суб’єктивні (ґрунтуються на суб’єктивних поглядах і судженнях осіб, які проводять оцінювання) та комплексні. Класифікація методів наведена в таблиці.

Розробка методичного забезпечення є однією з найважливіших умов успішного проведення оцінювання працівників.

Класифікація методів оцінювання персоналу

|  |  |
| --- | --- |
| Види методів оцінювання | Методи оцінюванн |
| Об’єктивні | - довільний опис |
| - структурний опис |
| - самооцінювання |
| - метод оцінювання за цілями |
| - метод критичних випадків |
| Суб’єктивні | - ранжування |
| - метод попарного порівняння |
| - метод теоретичного розподілу |
| Комбіновані | - метод "360" |
| - персональне портфоліо |
| -аssessment centre. |

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.

Коротка характеристика найпоширеніших методів оцінювання персоналу наведена в додатках. Далі розглянемо деякі методи оцінювання персоналу більш детально.

У складі об’єктивних методів переважають описові техніки, які є досить простими і можуть застосовуватися в різноманітних формах оцінювання персоналу. Найбільш поширеним є методи довільного опису, структуровані описи, методи самооцінювання, оцінювання за визначеними цілями і критичних випадків.

Метод довільного опису – найпростіший. До нього часто вдаються керівники, характеризуючи ефективність праці підлеглих. У такому описі, як правило, намагаються з’ясу­вати фактори, які спричинили результати їх праці, сильні і слабкі сторони, компетенції працівника. Такого типу оцінювання може мати поточний характер, проводитися у зручний час і в довільно обраній формі. Перевагою методу довільного опису є всебічно аргументована оцінка працівника, недоліком – неможливість порівняння його з іншими працівниками. Особа, яка здійснює довільний оцінний опис, повинна володіти відповідними знаннями і вміннями для його складання .

Структуровані описи характеризують ефективність праці за конкретними критеріями, що полегшує порівняння оцінюваних осіб (наприклад, для певної кате­горії працівників встановлюють певні нормативні показ­ники продуктивності праці, з якими порівнюють фактич­ну продуктивність праці кожного окремо взятого оцінюваного працівника).

Метод самооцінювання полягає у самостійному заповненні оцінюваною особою аркушів, що містять запитання або твердження (інколи з кількісними оцінками). Особа, яка здійснює самооцінювання, повинна мати змогу коментувати власні оцінки.

Оцінювання за визначеними цілями сформувалося у межах управління за цілями, яке останнім часом трансформувалося в управління за ефектами. Воно ґрунтується на переконанні, що оцінювання можна здійснювати у про­цесі спільного визначення цілей працівником і його безпосереднім керівником і наступного аналізу досягнутих ре­зультатів праці (ступеня реалізації цілей). Цей процес розпочинається з дискусії щодо цілей для певного робочого місця і способів їх реалізації і закінчується аналізом чин­ників, завдяки яким досягнуто конкретного результату. Отримана при цьому інформація є свідченням придатності працівника для виконання доведених завдань, а також йо­го потенційних можливостей для інших робіт.

1. **Опір оцінці персоналу з боку співробітників.**

Як правило, основна увага в процесі підготовки і проведення оцінки приділяється розробці нормативної документації, і менш важливим вважається підготовка персоналу до самої процедури і дотримання при цьому морально-етичних норм. Відповідно оцінка персоналу викликає неоднозначні реакції у співробітників, що вкрай негативно впливає на ефективність її проведення. Ще однією помилкою вважається оцінка якостей персоналу у відриві від посадових обов'язків, що також може призвести до непорозумінь співробітниками цілей оцінки, і вони сприймуть оцінку як просту формальність.

Зниження або завищена самооцінка співробітника теж сильно перешкоджає виявленню справжніх результатів оцінки. Результати спотворюються і при низькій зворотного зв'язку, що надається менеджерами співробітникам, або через поганий сприйняття зворотного зв'язку співробітниками. При впровадженні оцінки персоналу основною помилкою менеджерів є мінімальне участь співробітників у постановці завдань, так як вони повинні усвідомлювати всю серйозність оцінки і цілі, заради яких вона проводиться.

З метою запобігання опору персоналу видається важливим перед розробкою системи оцінки в компанії провести опитування для дослідження думок співробітників про процедури оцінки

З метою усунення опору процедурам оцінки можна запропонувати співробітникам оцінити свого керівника.

Подібні опитування, а також грамотно вибудувана зворотній зв'язок з співробітниками дозволяють домогтися:

* - Усунення опору традиційним оціночним процедурам з подальшим підвищенням ефективності застосування оцінки персоналу в компанії;
* - Підвищення лояльності персоналу до компанії і, як наслідок, зниження плинності кадрів;
* - Залучення в компанію кращих фахівців галузі;
* - Підвищення задоволеності роботою в компанії співробітників;
* - Поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі, усунення існуючих конфліктів, налагодження взаєморозуміння між керівництвом і співробітниками;
* - Підвищення мотивації співробітників з подальшим поліпшенням показників продуктивності та якості праці.
1. **Типові помилки експертів в процедурі оцінки персоналу.**

Ефективність оціночних процедур значно знижують помилки, яких припускаються експертами в ході оцінки. До найбільш типовим з них можна віднести:

- Уникнення застосування крайніх оцінок експертом (як вкрай високих, так і низьких);

- "Ефект ореолу", що полягає в оцінці підлеглого як хорошого або поганого працівника з використанням тільки однієї характеристики;

- Відсутність зворотного зв'язку з працівником після оцінки;

- Помилку поблажливості або, навпаки, високої вимогливості;

- Помилку контрасту, при допущенні якої середній працівник отримує високу оцінку, якщо він оцінюється після декількох досить слабких працівників, або низьку, якщо він йде після кількох сильних, і багато інших (додаток 2).

Наявність такого великого числа помилок говорить про недосконалість системи оцінки. Крім того, поки не існує спеціальних інструкцій по боротьбі з цими помилками.

**Частковий переліку експертних помилок**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва | Прояви помилки | Причини виникнення | Способи усунення |
| Помилка за свіжістю вражень | Виставлення оцінки за останніми особистим враженням | Тимчасовий розкид оцінюваних якостей; особисті симпатії чи упередженість | Проведення постійних записів про поведінку аттестуемого протягом тривалого часу; налагоджена система звітності; визначення важливості всіх показників |
| Порівняння атестуються один з одним | Порівняння співробітників один з одним, а не порівняння діяльності та її відповідність стандартам роботи | Викривлене розуміння того, що таке атестація насправді; письмова характеристика або атестаційну інтерв'ю; перехід експерта "від роботи на особистості" | Реалістичні, коректні і неемоційними коментарі, що мають відношення до діяльності, а не до особистості співробітника, що зачіпають ключові моменти діяльності |
| "Гало- ефект" | Оцінювання не окремого параметра, а людини в цілому, що склалося враження про нього | Знайомство з оцінюваними співробітниками до процедури атестації, формування вже сформованого до них відношення у експерта | Включення до складу комісії незалежного експерта; достатня професійна підготовка експерта |
| Особиста упередженість | Необ'єктивна оцінка, заснована на особистому ставленні експерта | Проведення атестації безпосереднім керівником | Включення до складу комісії незалежного експерта чи експертів зі служби персоналу; визначення стандартів оцінки; вступне звернення перед оцінкою |

1. **Проблеми оцінки управлінського персоналу**

Вважається, що ефективність діяльності організації в 80-90% випадків залежить від того, який в цій організації керівник. ***Керівник -*** співробітник організації, що володіє формальним статусом, метою якого є змусити людей виконувати свої обов'язки в термін і якісно. Якщо ці обов'язки виконуються підлеглими, можна говорити про ефективне керівництві. Вважається, що ефективний керівник вміє делегувати повноваження, знає свою справу, постійний у вимогах, успішно справляється з конфліктною ситуацією, надає умови для мотивації, ніколи не принижує людей публічно, бере участь у роботі і т.п. Якщо керівництво неефективно, в компанії можуть відбутися серйозні негативні зміни:

- Зниження продуктивності праці і якості роботи;

- Підвищення конфліктності в колективі;

- Збільшення стресів серед співробітників;

- Неузгодженість дій у колективі;

- Незадоволеність роботою у співробітників;

- Підвищення показника плинності кадрів та ін.

Високі вимоги до професійним і кваліфікованим управлінцям вищої ланки, топ-менеджерам, змушують власників компаній більш серйозно і відповідально підходити до їх вибору. У зв'язку з цим особливого значення набуває всебічна оцінка управлінців, націлена на виявлення як ефективності їхньої праці, так і майбутнього потенціалу, заснованого на даних досліджень індивідуальних особливостей і здібностей. Досвід успішно розвиваються російських компаній показав, що тільки серйозно підходячи до оцінки керівників вищої ланки на всіх етапах - від прийому на роботу до моменту планової атестації, можна досягти найбільш ефективного управління іншими кадрами організації та самою організацією в цілому.

Результати оцінки управлінців можуть служити підставою не тільки для прийняття на роботу, звільнення, пониження або підвищення за службовими сходами, але і для подальшого планування професійної кар'єри, стимулювання до досягнення поставлених завдань, забезпечення професійного та особистісного розвитку, а також надавати позитивний вплив на мотивацію керівників вищої ланки.

Оцінювати топ-менеджерів досить складно. Тут необхідно використовувати цілий комплекс показників, які включають в себе як професійні знання і досвід, так і особистісні якості і здібності, до яких, як правило, відносять: аналітичне мислення, лідерські здібності, гнучкість, вміння брати на себе відповідальність, стресостійкість, активність, новаторство, здатність працювати в команді, вміння делегувати повноваження, здатність забезпечувати комфортний психологічний клімат у колективі, вміння ефективно використовувати наявні в компанії кошти, готовність до ризику і багато інших.

Одним з найважливіших критеріїв для оцінки сучасного лідера є лідерство. Воно являє собою одне з найцікавіших соціальних явищ. На думку Конфуція, "підпорядкування людей силою не приводить до підпорядкування сердець, люди підкоряються через нестачу в силах; підпорядкування людей чеснотою викликає радість в серцях, і люди виявляють справжню покірність".

Лідерство є механізм впливу індивіда на іншого індивіда і групову діяльність в умовах свідомого прийняття і підтримки його дій з боку інших індивідів і групи.

У 1948 р Р. Стогдилл виділив ряд найбільш притаманних лідерам рис: інтелект, прагнення до знань, надійність, відповідальність, активність, соціальне участь. У свою чергу, Р. Манн до лідерським якостям відніс інтелект, здатність до адаптації, екстравертивність, здатність впливати на людей, відсутність консерватизму, сприйнятливість, емпатію. М. Гантер виділив наступні основні характеристики, властиві справжньому лідерові: вміння впливати на людей, випромінювати енергію і заряджати нею оточуючих, зачаровує зовнішність, незалежність характеру, хороші риторичні здібності, деякий артистизм.

Наступні ознаки лідера виділяють Є. Жаріков і Є. Крушелишцкій:

* + вольовий, здатний долати перешкоди на шляху до мети;
	+ наполегливий, вміє розумно ризикувати;
	+ терплячий, готовий довго і добре виконувати одноманітну, нецікаву роботу;
	+ ініціативний і воліє працювати без дріб'язкової опіки, незалежний;
	+ психічно стійкий і не дає захопити себе нереальними пропозиціями;
	+ добре пристосовується до нових умов і вимог;
	+ самокритичний, тверезо оцінює не тільки свої успіхи, але й невдачі;
	+ вимогливий до себе та інших, вміє запитати звіт за доручену роботу;
	+ критичний, здатний бачити в привабливих пропозиціях слабкі сторони;
	+ надійний, тримає слово, на нього можна покластися;
	+ витривалий, може працювати навіть в умовах перевантажень;
	+ сприйнятливий до нового, схильний вирішувати нетрадиційні задачі оригінальними методами;
	+ стрессоустойчів, не втрачає самовладання і працездатності в екстремальних ситуаціях;
	+ оптимістичний, відноситься до труднощів як до неминучих і переборним перешкод;
	+ рішучий, здатний самостійно і своєчасно приймати рішення, в критичних ситуаціях брати відповідальність на себе;
	+ здатний змінювати стиль поведінки в залежності від умов, може і зажадати, і підбадьорити.

Таким чином, при виборі оціночних показників для топ-менеджерів слід враховувати:

- Для вирішення яких завдань використовується оцінний критерій;

- Для якої категорії посади працівника він встановлюється, враховуючи, що показники будуть диференціюватися залежно від складності, відповідальності та характеру діяльності працівника.

Так, для керівників доцільно вибирати інші оціночні критерії, ніж для рядових співробітників. Приміром, результати праці керівника, як правило, частіше виражаються через підсумки діяльності компанії (виконання плану, збільшення прибутку, престиж компанії), а результативність діяльності фахівця визначається виходячи з обсягу, якості, своєчасності виконання закріплених за ним посадових обов'язків. Крім цього необхідно ясно сформулювати тс критерії, які необхідні для відповідного виду діяльності.

До методів оцінки керівного персоналу можна віднести як традиційні (біографічні методики, ранжування, інтерв'ю, тестові методики), так і сучасні (метод "ассессмент-центр", "360-градусна" атестація).

**Кількісні оціночні показники для керівників**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Категорія працівника | Оціночний показник |
| 1 | Керівник організації | Прибуток, зростання прибутку, частка компанії на ринку, оборот капіталу |
| 2 | Лінійний керівник | Динаміка обсягу виробництва, кількість рекламацій, динаміка рекламацій, величина простоїв, коефіцієнт плинності кадрів, зниження витрат, продуктивність праці |
| 3 | Фінансовий директор | Обсяг прибутку, оборотність оборотних коштів, рівень наднормативних запасів оборотних коштів та ін. |
| 4 | Директор відділу продажів | Обсяг продажів, динаміка продажів, частка компанії на ринку, коефіцієнт плинності менеджерів з продажу, кількість залучених клієнтів |
| 5 | Директор з персоналу | Продуктивність праці, кількість вакантних місць, кількість претендентів на одне вакантне місце, показники з навчання та підвищення кваліфікації персоналу, коефіцієнт плинності співробітників, рівень заробітної плати і т.д. |

Особливе місце у вивченні індивідуальних якостей керівників займає ряд психологічних методик, які в даний час є не тільки модними, але й досить ефективними, побудованими на глибоких наукових дослідженнях відомих учених. Вони націлені не тільки на виявлення рівня професійних знань і ділових якостей керівників, а й на розкриття їх психологічних і особистісних особливостей, що є найважливішою складовою ефективної діяльності кожного управлінця.

Щоб уникнути проблем, пов'язаних з оцінкою топ- менеджерів, необхідно провести ряд заходів: використовувати надійні і перевірені інструменти та процедури оцінки, залучити незалежних експертів та висококваліфікованих консультантів, застосувати крім традиційної системи оцінки новітні методики, які довели свою доцільність і успішно застосовуються за кордоном.

 **Тема 5 Якісні методи оцінки персоналу.**

1. **Біографічні методи оцінки.**
2. **Метод спостереження.**
3. **Анкетування і особистісні опитувальники.**
4. **Інтерв'ю як метод оцінки.**
5. **Метод контрольних карт.**
6. **Метод критичних випадків.**
7. **Біографічні методи оцінки.**

Оцінка персоналу відбувається вже на попередньому етапі відбору кандидатів у компанію, коли проводиться аналіз документів потенційних співробітників (резюме, характеристики, автобіографії, рекомендації, супровідні листи). Цей метод оцінки, який називають ***біографічним*** (або источниковедческим, методом біографічного опису) є найпростішим і найбільш часто використовуваних в сучасних компаніях. Наприклад, вивчення характеристик з попереднього місця роботи широко поширене в багатьох західноєвропейських країнах (у Німеччині фірми законодавчо зобов'язані при звільненні дати працівникові письмові характеристики).

Обмеження на отримання характеристик у вітчизняній практиці призвело до більш широкому поширенню іншого інструменту біографічного методу - резюме, неодмінними складовими якого є: відомості про освіту, попередніх місцях роботи і посадах із зазначенням функціональних обов'язків та переліком досягнень, а також додаткову інформацію.

1. **Метод спостереження.**

***Метод спостереження*** заснований на процедурі відбору певних ситуацій, необхідних у тій чи іншій посаді, і подальшій оцінці частоти демонстрації співробітником ефективного (або неефективного) поведінки. Одним з інструментів методу спостереження є спеціальні рейтингові шкали (метод рейтингових шкал спостереження за поведінкою). Як правило, частота прояву робочого поведінки оцінюється за п'ятибальною шкалою - від 1 ("ніколи") до 5 ("завжди")

Безпосереднє спостереження доцільно для застосування в тих видах діяльності, які містять видимі дії працівників (робота менеджера з продажу, робітника на виробництві).

1. **Анкетування і особистісні опитувальники.**

Одним із часто використовуваних в сучасних компаніях методів оцінки є анкетування***,*** коли претендентам на посаду пропонують для заповнення анкету, за допомогою якої отримують ряд відомостей: про освіту, досвід роботи, додаткових навичках, інформацію про інтереси кандидата, бажаному рівні заробітної плати і т.д . (див. приклад). Анкетні дані при первісному відборі кандидатів дозволяють визначити відповідність освіти претендента кваліфікаційним вимогам, наявність відповідного досвіду роботи та іншу необхідну інформацію, проте при високому ступені деталізації анкети її заповнення та обробка можуть бути скрутними, а ефективність знижена.

Особистісні опитувальники засновані на опитуванні за допомогою спеціальних бланків індивідуальних якостей претендента і наступному аналізі даних керівником (експертом). Проте ряд вчених звертають увагу на низьку прогностичну валідність особистісних опитувальників і пропонує переглянути ставлення до їх, рекомендуючи надалі знайти їм альтернативу.

1. **Інтерв'ю як метод оцінки.**

Однією з найбільш простих у застосуванні і популярних методик оцінки вважають інтерв'ю (оціночне і відбіркове інтерв'ю; індивідуальне, оцінне, кадрове співбесіда). У інтерв'ю як методу оцінки можна виділити наступні основні цілі:

- Визначити здібності кандидата і його можливості на предмет виконання подальших посадових обов'язків;

- Визначити його риси характеру;

- Зрозуміти, наскільки кандидат підходить до ситуації в компанії корпоративній культурі, а також чи буде він психологічно сумісний з колегами і безпосереднім керівником;

- Зрозуміти, які цілі кандидат переслідує зараз (тимчасова робота, близькість робочого місця від будинку, бажання зробити хорошу кар'єру в компанії і т.п.).

У ході інтерв'ю можна отримати інформацію про освіту, досвід роботи, фізичних і соціальних характеристиках, інтересах кандидата, а при використанні більш розгорнутого інтерв'ю - виявити і його особистісні особливості.

Інформація, отримана в ході інтерв'ю, може використовуватися для прийняття рішення про прийом кандидата в компанію, подальшої розробки програм мотивації і навчання, просування по кар'єрних сходах. Результати попереднього інтерв'ю зазвичай дозволяють на першому етапі відсіяти до 80-90% кандидатів, а для решти вибрати найбільш відповідні способи подальшого вивчення та перевірки психологічних і професійних якостей з метою встановлення їх професійної придатності.

Основні етапи інтерв'ю**.** Інтерв'ю включає в себе чотири обов'язкові етапи.

1-й етап. Підготовка інтерв'ю:

* + визначення основних посадових обов'язків;
	+ складання профілю ідеального кандидата (освіта, вік, досвід, знання, навички, кваліфікації та ін.);
	+ формування банку резюме, знайомство з резюме, проведення первинного відсіву кандидатів, які не задовольняють необхідним критеріям;
	+ призначення інтерв'ю успішно пройшли первинний відсів;
	+ підготовка питань.

На цьому етапі інтерв'юеру корисно відповісти па кілька запитань.

* + Яка моя головна мета зустрічі з кандидатом?
	+ Маю я зараз достатнім часом, щоб вивчити здібності й індивідуальні риса кандидата?
	+ Чи достатньо я вивчив попередню інформацію про кандидата?
	+ Яке перше враження у мене склалося про кандидата після вивчення попередньою інформацією?
	+ Які головні, основні питання я хотів би задати кандидату?
	+ Хотів би я знати додаткову інформацію про інтереси та захоплення кандидата?

2-й етап. Встановлення контакту:

* + зустріч кандидата;
	+ пропозицію чаю (кава);
	+ розповідь про те, як буде будуватися інтерв'ю;
	+ прохання до кандидата коротко розповісти про себе і свій професійний досвід.

Третій етап. Процес інтерв'ю:

* + визначення компетенцій кандидата;
	+ з'ясування особистісних якостей кандидата;
	+ визначення рівня конфліктності, стресостійкості;
	+ виявлення мотивації кандидата і з'ясування планів на майбутнє та ін.

Наведемо приклади питань для інтерв'ю.

* Розкажіть про себе.
* Де ви народилися?
* Чому ви покинули попереднє місце роботи?
* Чим полягали ваші обов'язки на попередньому місці?
* Які ваші особливі досягнення за останні роки?
* Що для вас головне в роботі?
* Як ви проводите свій вільний час?
* Припускали ви на попередньому місці роботи серйозні помилки? І як ви їх виправляли?
* Як ви вирішували конфлікти з начальником на попередньому місці роботи?
* Чому ви вибрали нашу компанію?
* Чому ви думаєте, що підходите для цієї роботи?
* Що для вас є головним мотивом для хорошої роботи?
* Назвіть ваші основні сильні сторони.
* Чи могли б ви назвати свої головні недоліки?
* Дана робота у вашій кар'єрі - це крок вниз або вгору?
* На яку зарплату ви розраховуєте?
* Що ви вважаєте найбільш важливим в майбутній роботі?
* Які ваші плани на майбутнє?
* Чи плануєте ви поїхати на постійне місце проживання в інше місто (країну)?
* Яка ідеальна кар'єра для вас (до чого прагнете у своїй кар'єрі)?
* Що з себе представляв ваш попередній керівник?
* Що ви найбільше цінуєте в керівнику?
* Що ви найбільше цінуєте в колегах?
* Як ви зазвичай справляєтеся зі стресом?
* Якби можна було почати у вашій кар'єрі все спочатку, що б ви зробили?
* Чим ви цікавитеся крім роботи?
* Як ви проводите відпустку?

Наприклад, лояльність по відношенню до фірми у кандидата можна визначити, задавши кандидату наступні питання.

* + Чому ви вирішили прийти саме в нашу компанію?
	+ Як довго ви плануєте залишитися в нашій компанії?
	+ За яких обставин ви можете покинути нашу компанію?
	+ Що ви знаєте про нашу компанію?
	+ Чи буде вам потрібна допомога в перший час для роботи на даній посаді?
	+ Яку користь ви можете принести нашій компанії?
	+ Що ви думаєте про нашу компанію та що хотіли б у ній змінити (колектив, методи роботи, організація робочого простору тощо)?
	+ Які переваги нашої компанії ви б могли назвати в порівнянні з іншими аналогічними компаніями на ринку?
	+ Які недоліки кидаються вам в очі?

Націленість на розвиток кар'єри***,*** як правило, визначають за допомогою подібних питань.

* + Коли ви вирішили вчитися даної спеціальності?
	+ Чи вплинула хтось на ваше рішення опанувати цю професію? Хто це був?
	+ Чи траплялися розчарування в професії?
	+ Які улюблені предмети у вас були в школі і інституті?
	+ Чи виникали труднощі при навчанні в школі і інституті і якщо так, то які?
	+ Який рік був для вас найуспішнішим у розвитку кар'єри і чому?
	+ Чи є у вас професійні досягнення?
	+ Які плани щодо кар'єри ви будуєте на найближчі п'ять років? А на 10-15 років?
	+ Яку заробітну плату Ви плануєте отримувати через рік, п'ять років, 10 років?
	+ Хотіли б ви продовжувати своє навчання і якщо так, то в яких областях?

Можна також запропонувати кандидату заповнити форму рейтингу основних причин роботи в компанії (табл. 3). Кандидату необхідно проранжувати у порядку значущості для нього наступні причини роботи в компанії.

Таблиця 3 Рейтинг основних причин роботи в компанії

|  |  |
| --- | --- |
| Позиція в рейтингу | Причина |
|  | Цікава робота |
|  | Можливість отримання досвіду |
|  | Хороший колектив |
|  | Майбутні перспективи |
|  | Зручний графік роботи |
|  | Бажання працювати тривалий час |
|  | Популярність компанії на ринку |
|  | Хороша посада |
|  | Близькість роботи до будинку |
|  | Хороша заробітна плата |
|  | Робота за своєю спеціальністю |
|  | Пільги для співробітників |

4-й етап. Завершення бесіди.

* + Відповіді на питання кандидата про вакансії і компанії;
	+ пояснення кандидатам подальших дій і термінів очікування остаточної відповіді від компанії;
	+ прощання з кандидатом;
	+ фіксація підсумків інтерв'ю на папері.

Для заключного етапу підійдуть наступні питання.

* + Що ви хотіли б ще дізнатися про компанії?
	+ Чи залишилися у вас які-небудь ще нез'ясовані питання?
	+ Після нашої з вами розмови чи є у вас бажання працювати в нашій компанії?
	+ Як швидко ви зможете приступити до роботи, якщо ваша кандидатура буде затверджена на цю посаду?

Після проведення інтерв'ю необхідно відразу ж занести підсумки інтерв'ю в спеціально розроблений бланк

Правила проведення інтерв'ю. Таким чином, щоб інтерв'ю проводилося максимально ефективно, інтерв'юеру необхідно:

- Знати точну мету проведення інтерв'ю;

- Заздалегідь спланувати інтерв'ю (визначити час для основних питань (не менше 20 хв), підготувати перелік питань, що визначають як здібності, так і особистісні риси характеру кандидата та ін.);

- Ретельно вивчити резюме кандидата, а також іншу наявну інформацію (супровідний лист, анкету, рекомендаційні листи);

- Проводити інтерв'ю в межах офісу і в невимушеній обстановці;

- Надати можливість кандидату задати питання про компанію та про майбутнє місце роботи;

- Подякувати кандидата за увагу до компанії і повідомити точні терміни остаточного рішення.

Необхідно також пам'ятати, що в ході проведення інтерв'ю небажані наступні дії інтерв'юера:

- Задавати некоректні запитання суто особистого характеру (питання про віру, про інтимне життя кандидата, про проблеми зі здоров'ям і т.д.);

- Вести співбесіду з позиції переваги над кандидатом або, навпаки, загравати з ним;

- Різко критикувати, перебивати кандидата, проявляти неувага або відстороненість;

- Затягувати бесіду з кандидатом більш ніж на 2 год;

- Оцінювати кандидата виходячи з власних вражень, а не але характеристикам, необхідним для даної посади.

Сьогодні в сучасних компаніях спостерігається тенденція зменшення кількості співбесід з кандидатом.

Так, у відомій компанії "Google" раніше проводилося більше 10 співбесід з кандидатом (з менеджером з персоналу, HR-директором, безпосереднім керівником, кількома колегами, генеральним директором, психологом і т.п.). Зараз у компанії працює так зване "правило п'яти", яке передбачає проведення не більше п'яти співбесід з кожним з кандидатів на роботу в компанію. Найчастіше замість традиційного інтерв'ю в "Google" проводились інтелектуальні ігри. Крім рівня інтелекту та наявності креативності сьогодні в компанії стали приділяти увагу і підприємницьким здібностям кандидатів.

**Види інтерв'ю.** Залежно від того, ким організовується інтерв'ю, його можна розділити на оціночне співбесіду з менеджером з персоналу, інтерв'ю з безпосереднім керівником і співбесіду з вищестоящим начальником. За формою проведення інтерв'ю класифікується як структуроване (при якому попередньо розробляється спеціальний бланк з переліком основних питань на основі тих завдань, які вирішуватиме співробітник на майбутній посаді, і особистісних характеристик, необхідних кандидату на даній посаді), неструктуроване і  структуроване.

Можна виділити також біографічне інтерв'ю (питання про минуле досвіді і особистісних характеристиках індивіда, ситуаційне інтерв'ю (case- інтерв'ю), що представляє собою серію гіпотетичних питань, які задаються кандидату для оцінки його в розглянутих ситуаціях. Наприклад: "Якби вам запропонували укласти неетичну угоду, але дуже вигідну для компанії, як би ви вчинили? "Застосовується так зване проективне інтерв'ю (коли питань не адресовані безпосередньо кандидату). Наприклад:" Що може викликати конфлікт в колективі? "," Які методи стимулювання найбільш ефективні для сучасного співробітника? "

Крім того, виділяють традиційне і стресове інтерв'ю***.*** Метою стресового інтерв'ю є оцінка здатності кандидата працювати в стресових умовах і швидко приймати рішення в нестандартних ситуаціях. Це справляє на нього вкрай негативне враження, тому стресове інтерв'ю доцільно використовувати тільки у разі оцінки кандидатів, робота яких пов'язана з постійними стресами (страхові агенти, менеджери з продажу, секретарі, менеджери у відділі рекламацій, телефонні оператори), і застосовувати лише елементи інтерв'ю цього виду при звичайному співбесіді.

До елементів стресового інтерв'ю можна віднести: довге очікування інтерв'юера, агресивний тон мови, байдужість і абстрактність інтерв'юера, перешкоди під час розмови (телефонні дзвінки, сторонні люди), гру в "мовчанку" інтерв'юера, швидкий темп розмови, незручні умови бесіди для співрозмовника, постійне переривання співрозмовника, нетактовні і несподівані питання та ін.

Приміром, в ході стресового інтерв'ю інтерв'юер може поставити такі питання.

* + Чому ми повинні взяти на роботу саме вас?
	+ Хороший ви людина і чому?
	+ Чи трапляється, що ви передаєте плітки і чутки за спиною у людей?
	+ По-моєму, у вас занадто завищена самооцінка, чи не так?
	+ Зраджували Чи ви коли-небудь одного?
	+ Брешете ви?
	+ Якщо на березі буде тонути людина, ви кинетеся у воду?
	+ Чи хотіли б ви зайняти місце вашого боса? Ні? Так ви неамбіційність і нецелеустремленно? Так? Ви здатні йти по головах?
	+ Доведіть, що ви відповідальна людина.

Ряд фахівців в області інтерв'ю вважає, що краще взагалі відмовитися від стресового інтерв'ю, замінивши його, наприклад, на цікаві логічні задачі, які можуть допомогти виявити витримку кандидата в нестандартних ситуаціях, гнучкість розуму і здатність швидко знаходити рішення.

Одними з перших компаній, хто став застосовувати подібні методи при співбесіді, були "Google" і "Microsoft***".*** Їх керівники прагнули відшукати найкращих кандидатів, які б демонстрували ясний розум, логіку, знання, досвід, гнучкість розуму, креативність, емоційні реакції. Виявити перераховані якості можна за допомогою наведених нижче питань.

* + Скільки м'ячиків для гольфу влізе в шкільний автобус?
	+ Скільки в світі виробників скрипок?
	+ Чому кришки на каналізаційних люках круглі?
	+ Скільки разів на день "зустрічаються" стрілки годинника?
	+ У трьох реченнях поясніть маленькій дитині, що таке база даних.
1. **Метод контрольних карт.**

Метод контрольних карт (або програмований контроль) включає в себе відповіді "так" або "ні" на серію питань, що стосуються поведінки співробітника (табл. 3). Всі питання можуть мати різну значимість (питома вага) при визначенні загальної оцінки. І хоча цей метод має досить високим ступенем ефективності зважаючи на можливість деталізації інформації, він вимагає додаткового часу для підготовки питань щодо кожної категорії співробітників, а також професіоналізму експертів при виставленні кінцевої оцінки.

Таблиця ***3*** Бланк для оцінки за методом контрольних карт [[1]](https://stud.com.ua/50987/menedzhment/blank_otsinki_kandidata_hodi_intervyu%22%20%5Cl%20%22srcannot_1)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Питання | Та | Немає |
| 1 | Чи були у вас випадки нервових зривів? |  |  |
| 2 | Чи часто у вас відбувалися розбіжності з вашим начальником? |  |  |
| 3 | Хвалителі ви своїх колег перед усіма? |  |  |
| 4 | Охоче ви виконуєте отриману вами роботу? |  |  |
| 5 | Чи легко вам відмовити у виконанні додаткового доручення за умови вашої повної завантаженості на робочому місці? |  |  |

1. **Метод критичних випадків**

Метод критичних випадків грунтується на описі експертом позитивних і негативних прикладів поведінки працівника на робочому місці протягом певного часу і наступному аналізі "критичних" випадків з працівником (табл. 4). Метод дозволяє виявити приклади, відповідні організаційним нормам і відхиляються від них, і особливо корисний в період випробувального терміну для нового кандидата, проте технологія методу призводить до значних складнощів при порівнянні співробітників.

Таблиця 4Приклади критичних інцидентів помічника менеджера заводу [[2]](https://stud.com.ua/50987/menedzhment/blank_otsinki_kandidata_hodi_intervyu#srcannot_2)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Постійні обов'язки | Мети | Критичні інциденти |
| Розподіл виробництва заводу | Повна зайнятість персоналу та обладнання за вода; вчасно поставлені замовлення | Запроваджено нову систему розподілу виробництва; скорочено кількість поставок замовлень із запізненнями на 10%; зросла інтенсивність застосування обладнання на 20% за останній місяць |
| Контроль використовуваної сировини і товарно-матеріальних запасів | Мінімізація вартості товарно-матеріальних запасів і хороші партнерські відносини з відповідними постачальниками | Вартість зберігання товарно-матеріальних запасів збільшена на 15% за останній місяць; перевиробництво частин "С" - на 30% |
| Контроль справності обладнання | Відсутність зривів виробництва внаслідок несправності обладнання | Встановлена нова система запобігання несправностей обладнання заводу; відвернена поломка машини через неполадки однією із складових частин |

**Тема 6 Кількісні методи оцінки персоналу.**

1. **Ранжування.**
2. **Бальний метод оцінки персоналу.**
3. **Метод коефіцієнтів.**
4. **Метод щоденників.**
5. **Ранжування.**

Ранжування - найбільш простий з технічної точки зору метод оцінки персоналу, згідно з яким порівнюються результати роботи співробітників, а потім оцінювані ранжуються від кращого до гіршого або навпаки. Методи ранжирування дають можливість проводити порівняння працівників один з одним, а не тільки з встановленим стандартом або нормативом. Вони прості у використанні і дозволяють легко розділити ефективних і неефективних працівників для прийняття подальших організаційних рішень (звільнення, переміщення, зміни в заробітній платі).

Існує кілька типів ранжирування, кожне з яких різниться особливостями технології.

Пряме ранжування ґрунтується на ранжируванні працівників фахівцем за оцінкою за певним показником від гіршого до кращого, а також використовується в разі оцінки працівників одночасно за кількома показниками з наступним зведенням результатів у спеціальні таблиці.

Приклад прямого ранжирування за кількома показниками [[1]](https://stud.com.ua/50988/menedzhment/kilkisni_metodi_otsinki#srcannot_1)

|  |  |
| --- | --- |
| ПІБ працівника | Оцінювані показники |
| Дисципліна | Відповідальність | Самостійність | Продуктивність | Разом |
| Гузєєв Є. Ф. | 5 | 4 | 5 | 3 | 17 |
| Абрамов В. І. | 4 | 3 | 4 | 4 | 15 |
| Волков І. Г. | 3 | 2 | 3 | 1 | 9 |
| Силаєв Ю. М. | 2 | 1 | 2 | 2 | 7 |
| Кондрашов А. Н. | 1 | 5 | 1 | 5 | 12 |

У разі чергується ранжирування при оцінці за обраним критерієм прізвища працівників заносяться в ліву частину бланка ранжирування. Керівник вибирає кращого працівника зі списку за певним критерієм, закреслює його прізвище з лівого боку і записує її першого по порядку з правого боку аркуша; потім вибирає найменш цінного працівника, закреслює його прізвище і пише її останньої з правого боку.

Метод альтернативного ранжирування являє собою ранжування працюючих від кращого до гіршого за певною характеристиці. Експерт складає список працівників, яких необхідно оцінити. У шкалі для альтернативного ранжирування вказують спочатку працівників, що отримали найвищу й найнижчу оцінки, а потім решти працівників зі списку розташовують серед них. Метод альтернативного ранжирування в ряді джерел названий агрегованими класифікаціями та віднесений до методу класифікації (розподіл працівників по черзі від кращого до гіршого по одному загальному критерію).

**Шкала альтернативного ранжирування**

За характеристикою \_\_\_\_\_\_\_\_\_

Вам слід вказати всіх оцінюваних працівників по даній характеристиці. Під номером 1 вкажіть працівника з вищою оцінкою, йод номером 20 - з нижчою. Потім наступного але успішності працівника розташуйте під цифрою 2, наступного з нижчою оцінкою - під номером 19 і т.д.

***Працівник з вищою оцінкою***



***Працівник з нижчої оцінкою***

***Парне порівняння*** грунтується на тому, що діяльність кожного співробітника по черзі порівнюється з діяльністю іншого співробітника. Схема такого виду ранжирування полягає в розміщенні імен працівників у спеціальні картки, часто звані "матрицями парних порівнянь", і порівнянні їх попарно з встановленим критерієм. Якщо діяльність співробітника краще, ніж діяльність того, з ким порівнюють, він отримує "1", якщо гірше, то "0". Потім підраховується число раз, коли працівник був кращим в парі, і на цій підставі виводиться рейтинг оцінюваних співробітників.

Проте використання парного порівняння стає занадто громіздким, коли оцінюється велика кількість працівників (яке визначається за формулою ***N = = п (п -*** 1) / 2, де ***N*** - кількість порівнянь, ал - число працівників). Так, для порівняння 10 працівників треба призвести 45 порівнянь, а для порівняння 15 співробітників - вже 105 і т.п.

Таким чином, методи ранжування придатні для невеликої кількості оцінюваних співробітників за умови, що їх посадові обов'язки однакові. Крім того, не всі вчені вважають метод ранжирування ефективним. Зокрема, Е. Демінг вважав, що в управлінні компанією необхідно усунути ранжування на всіх етапах оцінки персоналу, так як його використання сприяє розвитку конкуренції між співробітниками.

1. **Бальний метод оцінки персоналу.**

**Бальний метод** оцінки персоналу як один з найпростіших і доступних складається в привласненні заздалегідь обумовленого числа балів за кожне досягнення працівника з наступним їх підсумовуванням. У деяких формах для оцінки бальним методом заздалегідь не вказуються бали. Тільки після отримання форми для обробки результатів експерт з обробки прораховує бали, набрані оцінюваним кандидатом. Наприклад, якщо у формі відзначена рядок 1.1, то оцінюваний по цій характеристиці отримує 7 балів, якщо 1.2 - то 6 і т.п.

Аналіз категорії "самостійність" із застосуванням бального методу [[2]](https://stud.com.ua/50989/menedzhment/metod_zadanogo_rozpodilu#srcannot_2)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Категорія | Відмітка "+" або "-" |
| 1.1 | У сфері своєї відповідальності приймає рішення з питань будь-якої складності, самостійно і компетентно |  |
| 1.2 | Будь-які питання, що стосуються його роботи, намагається вирішити самостійно, але не боїться звернутися за порадою |  |
| 1.3 | Прагне вирішувати будь-які питання, навіть поза сферою його відповідальності та компетенції самостійно |  |
| 1.4 | Може вирішувати всі питання, що стосуються його роботи, самостійно, але не завжди на це йде |  |
| 1.5 | У більшості випадків прагне відсторонитися від відповідальності у прийнятті рішень з більш-менш складних питань |  |
| 1.6 | Самостійний і відповідальний тільки в рішенні не особливо складних питань |  |
| 1.7 | Завжди чекає вказівок від керівника, уникає самостійних рішень |  |

Форми для бального методу оцінки можуть мати і такий вигляд

**Частини оціночного листа для оцінки робочого**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Назва критерію | Опис поведінки співробітника | Бали |
| 1 | Якість роботи | Значна частина роботи не робиться. Потрібен постійний контроль для виправлення помилок. У роботі неаккуратен | 0 |
| Потрібно контроль через недбалість, відсутності інтересу до роботи або з інших причин. Не дуже акуратний у роботі | 1 |
|  |  | Значна частина роботи робиться добре і досить акуратно | 2 |
|  |  | Робить дуже мало помилок, яких найчастіше незначних | 3 |
|  |  | Помиляється надзвичайно рідко. Можна не контролювати. Якщо аналізує роботу, то завжди знаходить помилки | 4 |
| 2 | Продуктивність праці | Дуже повільний. Рідко виконує роботу в строк | 0 |
|  |  | Результат не завжди відповідає позначеному обсягом | 1 |
|  |  | Виконує те, що належить, але дуже рідко перевищує цей рівень | 2 |
|  |  | Результат перевищує рівень встановленого обсягу | 3 |
|  |  | Результат завжди дуже високий, набагато вище середнього рівня | 4 |

**Аналіз роботи секретаря із застосуванням бального методу**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Категорія | Бали |
| 1 | Чіткість у виконанні доручень керівника |  |
| 2 | Доброзичливість з відвідувачами |  |
| 3 | Правильність в оформленні документів |  |
| 4 | Неконфліктність з колегами |  |
| 5 | Пунктуальність у роботі |  |

Бальний метод може бути представлений також нижчеподаній оціночної формою. Інформація в даній формі розбита на чотири групи критеріїв: професійні якості, організаторські здібності, стиль керівництва, особистісні якості.

**Зведена оцінка нового керівника (директора з продажу) менеджерами по продажах компанії**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Показник | Кількість осіб, проставивши бали |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1 | ***Професійні якості*** Рівень професіоналізму |  |  |  |  |  |
| 2 | Готовність брати нове у роботі |  |  |  |  |  |
| 3 | Почуття відповідальності |  |  |  |  |  |
| 4 | Працездатність |  |  |  |  |  |
| 5 | Дисциплінованість |  |  |  |  |  |
| 1 | ***Організаторські здібності*** Уміння згуртувати членів групи в команду |  |  |  |  |  |
| 2 | Уміння проводити наради |  |  |  |  |  |
| 3 | Уміння ясно віддавати доручення |  |  |  |  |  |
| 1 | ***Стиль керівництва***Застосування ефективного стилю керівництва |  |  |  |  |  |
| 2 | Справедливість в оцінці праці підлеглих |  |  |  |  |  |
| 3 | Контроль доручень |  |  |  |  |  |
| 1 | ***Особистісні якості***Здатність знайти контакт з будь-якимспівробітником |  |  |  |  |  |
| 2 | Чесність у спілкуванні з підлеглими |  |  |  |  |  |
| 3 | Принциповість в роботі |  |  |  |  |  |
| 4 | Особистісний авторитет |  |  |  |  |  |
| 5 | Уміння визнати свою помилку |  |  |  |  |  |
| 6 | Рівень самоконтролю |  |  |  |  |  |

Наприклад, якщо в ході оціночного процесу отримані наступні оцінки по тому чи іншому співробітнику: компетентність - 3, здатність чітко організовувати і планувати свою працю - 3, свідомість відповідальності за виконану роботу - 3, самостійність і ініціатива - 2, здатність освоювати нові питання і використовувати нові методи - 4, працездатність - 4, здатність підтримувати контакти з іншими працівниками - 4, то сума балів, відповідна рівням ознак і враховує їхню питому значимість, становить загальну оцінку ділових якостей оцінюваного працівника (3,07).

**Реєстраційна форма бальних оцінок ознак, що визначають ділові якості фахівців конструкторських служб машинобудівного підприємства**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ознаки ділових якостей | Питома значимість ознаки | Бальна оцінка ознак з урахуванням їх питомої значущості |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Компетентність | 0,33 | 0,33 | 0,66 | 0,99 | 1,32 |
| Здатність чітко організовувати і планувати свою працю | 0,07 | 0.07 | 0,14 | 0,21 | 0,28 |
| Свідомість відповідальності за виконану роботу | 0,25 | 0,25 | 0,50 | 0,75 | 1,00 |
| Самостійність і ініціатива | 0,14 | 0,14 | 0,28 | 0,42 | 0,56 |
| Здатність освоювати нові питання і використовувати нові методи | 0,08 | 0,08 | 0,16 | 0,24 | 0,32 |
| Працездатність | 0,08 | 0,08 | 0,16 | 0,24 | 0,32 |
| Здатність підтримувати контакти з іншими працівниками | 0,05 | 0,05 | 0,10 | 0,15 | 0,20 |
| Разом | 1,00 |  |

Описаний вище метод, принципово відмінний від інших оціночних методик, дозволяє домогтися більш точної деталізації оцінки та інформативності отриманих результатів. Наприклад, при балльном методі оцінки, набираючи ряд вищих балів за другорядними показниками і низькі бали за кількома першорядним критеріям, співробітник може опинитися в групі кращих працівників за рахунок виставлення середнього балу але всіма показниками. Правда, при використанні даного методу представляється складним визначити критичну кількість балів для "хорошехо" співробітника. Так, "хороший" співробітник повинен набрати не менше 3 балів, "середній" - не менше 2,5, "гірше середнього" - не менше 2, а "поганий" - менше 1 балу. Вибір балів для кожної з описаних категорій співробітників може бути різний і скоректований експертами.

На жаль, розглянутий метод не знаходить сьогодні широкого застосування. Абсолютне значення рейтингу показників може бути приведене до фіксованому значенню (наприклад, до 100 балам) .

Вагові коефіцієнти елементів моделі робочого місця робітників і службовців

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Елементи моделі робочого місця | Вагові коефіцієнти, бали |
| Робочі | Службовці |
| 1 | Кадрові дані | 5 | 5 |
| 2 | Досвід працівника | 7 | 5 |
| 3 | Професійнізнання | 10 | 12 |
| 4 | Професійнівміння | 15 | 10 |
| 5 | Особистісні якості | 5 | 10 |
| 6 | Психологія особистості | 5 | 5 |
| 7 | Здоров'я і працездатність | 7 | 5 |
| 8 | Рівень кваліфікації | 8 | 5 |
| 9 | Службова кар'єра | 3 | 10 |
| 10 | Хобі (захоплення) | 2 | 5 |
| 11 | Шкідливі звички і недоліки | 8 | 5 |
| 12 | Організація праці | 7 | 8 |
| 13 | Оплата праці | 8 | 5 |
| 14 | Соціальні блага | 5 | 5 |
| 15 | Соціальні гарантії | 5 | 5 |
|  | Разом | 100 | 100 |

1. **Метод коефіцієнтів.**

Метод коефіцієнтів грунтується на проставленні заздалегідь заданих коефіцієнтів деякими параметрами оцінки. Його відмінність від бального методу в тому, що при методі коефіцієнтів вводиться нормативна оцінка, фактичний результат співвідноситься з нормативом, в результаті чого виходить коефіцієнт.

Форма для оцінки за методом коефіцієнтів

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Показник | Значення коефіцієнта |
| 1.1 | 1. Недогляди в роботі | - 0,1 |
| Невиконання доручень безпосереднього керівника |
| 1.2 | Порушення трудової дисципліни | -0,5 |
| 1.3 | Недбале ставлення до майна підприємства | -0,25 |
| 1.4 | Низька якість і помилки в роботі | -0,5 |
| 1.5 | Розкрадання матеріалів компанії | - 1 |
| 2.1 | 2. Досягнення в роботі | + 0,1 |
| Виконання доручень безпосереднього керівника |
| 2.2 | Висока трудова дисципліна | + 0,5 |
| 2.3 | Дбайливе ставлення до матеріальних цінностей компанії | + 0,25 |
| 2.4 | Висока якість роботи | + 0,5 |
| 2.5 | Особливі досягнення в роботі | + 1 |

1. **Метод щоденників.**

Метод щоденників (журналів) полягає в складанні списку завдань працівникові, виконуваних ним протягом робочого дня, і обліку витраченого на кожне завдання часу. Деякі зарубіжні компанії використовують для ведення щоденника (журналу) технічні засоби (диктофони, відеокамери і т.п.).

**Приклад щоденника менеджера персоналу**

***1 березня 2021 Щоденник менеджера по персоналу Дмитренко Є. В.***

|  |  |
| --- | --- |
| Дії | Час |
| 1. Провела очні інтерв'ю з трьома кандидатами на посаду секретаря директора компанії. | 2 ч |
| 2. Розмістити оголошення на вакансію фінансового директора. | 30 хв |
| 3. Розробила проект адаптації нових співробітників для відділу продажів. | 3 ч |
| 4. Провела чотири телефонні інтерв'ю з претендентами на посаду менеджерів з продажу. | 1 ч |
| 5. Провела анкетування співробітників маркетингу про задоволеність умовами праці | 2 ч |

 **Тема 7 Сучасні методи оцінки персоналу.**

1. **Метод управління за цілями.**
2. **Метод «ассессмент-центр».**
3. **Оцінка персоналу в рамках системи збалансованих показників і KPI.**
4. **Автоматизовані методи оцінки.**
5. **Метод управління за цілями.**

Метод управління за цілями (Management By Objectives - МВО, управління через цілепокладання та ін.) Останнім часом отримав активний розвиток не тільки як метод оцінки персоналу, але і як метод управління і філософія менеджменту (вперше поняття управління за цілями було введено П. Друкер в 1954 р).

Оцінка персоналу через управління по цілях заснована на постановці перед тим чи іншим співробітником цілей, які повинні бути досягнуті їм за встановлений період. За підсумками проведення методу можуть бути прийняті такі організаційні рішення, як зміна заробітної плати, підвищення по кар'єрних сходах і т.п. Управління по цілях припускає використання об'єктивних критеріїв (обсяг продажів, прибуток, кількість рекламацій та ін.).

Необхідно, щоб цілі були конкретними, максимально зрозумілими і здійсненними (прикладами цілей для комерційного директора можуть бути поліпшення поставок в компанії, проведення переговорів з певною кількістю постачальників та ін., А для фінансового директора - скорочення витрат на встановлений відсоток і т.п.) .

Метод управління за цілями ефективний у першу чергу для оцінки управлінських працівників і творчих видів робіт, які важко описати кількісними та якісними показниками. Застосування цієї методики дозволяє підвищити рівень мотивації, особистої відповідальності виконавців і особливо підходить для оцінки роботи фахівців і керівників, що володіють достатніми повноваженнями для прийняття самостійних рішень на своїй ділянці роботи. Крім того, при використанні методу висока ймовірність формулювання неясних, незрозумілих співробітнику цілей, а також завищених або занижених цілей.

Для підвищення рівня достовірності та об'єктивності методу управління за цілями можна керуватися такими принципами: визначати цілі і ієрархію цілей для конкретних працівників з урахуванням їх знань і умінь; під час першої процедури оцінки звернути особливу увагу на аналіз діяльності та постановку цілей на майбутнє; застосовувати даний метод у поєднанні з іншими методиками; проводити оцінку за допомогою методу не рідше, ніж раз на рік

1. **Метод «ассессмент-центр».**

Ассессмент-центр - це один з методів комплексної оцінки персоналу, заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців.

Ассессмент-центр - це оцінка компетенцій учасників за допомогою спостереження їхньої реальної поведінки в ділових іграх. Зовні дуже схоже на тренінг - учасникам пропонуються ділові ігри та завдання, але їх мета - не розвиток умінь і навичок, а рівні для всіх можливості проявити свої сильні і слабкі сторони.

У кожному завданні за кожним учасником закріплений експерт. Він докладним чином фіксує поведінку свого підопічного, яка відноситься до спостережуваної компетенції.

Склад процедур ассессмент-центрів:

* Інтерв'ю з експертом, в ході якого йде збір даних про знання і досвід співробітника.
* Психологічні, професійні та загальні тести.
* Коротка презентація учасника перед експертами та іншими учасниками.
* Ділова гра. Під керівництвом спостерігача група співробітників або кандидатів розігрує бізнес-ситуацію за заздалегідь підготовленим сценарієм.
* Біографічне анкетування.
* Опис професійних досягнень.
* Індивідуальний аналіз конкретних ситуацій (бізнес-прикладів). Учаснику пропонується вибрати певну стратегію і тактику дій в запропонованій ситуації.
* Експертне спостереження, за результатами якого складаються рекомендації для кожного співробітника.

Метод Ассессмент-центр виник на Заході в роки Другої світової війни. У Великій Британії його використовували, щоб набрати молодших офіцерів, а в США - для підбору розвідників. Згодом він був узятий на озброєння бізнес-організаціями, і в даний час на Заході практично кожна велика компанія застосовує цей метод для оцінки персоналу.

1. **Оцінка персоналу в рамках системи збалансованих показників і KPI.**

В рамках філософії управління по цілях можна виділити систему збалансованих показників (СЗП), або "Balanced Scorecard". Методика виникла в 1990-х рр., Її авторами вважають Р. Каплана і Д. Нортона. Основна мета методу - удосконалити оціночні системи за рахунок обліку як фінансових, так і нефінансових показників.

Контроль за діяльністю компанії здійснюється через так звані ключові показники ефективності (key performance indicator - KPI), що є вимірювачами досягнення цілей. Сьогодні за допомогою методики оцінюють роботу всієї компанії, окремих підрозділів, а також окремих працівників. Метод дозволяє не тільки ефективно оцінити діяльність співробітників, але й розробити грамотну систему оплати праці.

Згідно системі збалансованих показників ефективність діяльності компанії не завжди демонструють фінансові показники (прибуток, рентабельність, оборот). Нерідко на успіх компанії впливають її інноваційний потенціал, лояльність клієнтів, рівень мотивованості співробітників, ступінь розвитку організаційної культури.

Автори методики пропонують всю діяльність організації розділити иа чотири області:

* - Традиційні фінансові показники (чистий прибуток, оборот компанії та ін.);
* - Зовнішнє оточення компанії (ступінь задоволеності клієнтів, залучення нових клієнтів, частка компанії на ринку);
* - Внутрішні процеси в компанії (інноваційний потенціал, якість продукції, післяпродажне обслуговування і т.п.);
* - Персонал (кваліфікація, задоволеність співробітників, прийняття рішень, ступінь делегування повноважень і інші.).

Таким чином, при використанні системи збалансованих показників визначаються важливі області (проекції), а також встановлюються чіткі цілі, завдання та показники, які дозволяють компанії досягти ефективності в тій чи іншій проекції.

**Приклад цілей і показників в системі збалансованих показників**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Області (проекції) | Мети | Показники |
| Фінанси | Зростання чистого прибутку | Чистий прибуток |
| Збільшення рентабельності продукції | Рентабельність продажів |
| Покупці | Підвищення задоволеності покупців якістю | Кількість рекламацій |
| Збільшення частки ринку | Частка ринку |
| Підвищення числа нових покупців | Кількість нових покупців |
| Співробітники | Підвищення задоволеності співробітників | Показник плинності кадрів, кількість скарг від співробітників |
| Залучення нових співробітників | Кількість нових співробітників |
| Підвищення кваліфікації співробітників | Кількість програм навчання, тренінгів (та інші.) На одного співробітника |

Виходячи із встановлених для компанії цілей і показників розробляються особисті цілі й показники для кожного співробітника. Припустимо, директору з продажу можуть бути встановлені такі цілі, як збільшення частки ринку, підвищення числа покупців, а директору з персоналу - залучення нових співробітників, підвищення кваліфікації персоналу та ін.

Вибудовуючи систему KPI для служби управління персоналом, необхідно керуватися таким принципом: набір показників, за якими оцінюється керівник служби, повинен бути максимально близький до набору ключових завдань підрозділу. При цьому потрібно йти від стратегічних цілей компанії через бізнес-завдання в цілому, конкретизуючи їх до рівня завдань підрозділу. Основною метою служби управління персоналом є ефективне використання співробітників організації. Вона включає в себе заходи щодо планування, найму, відбору, адаптації, навчання, оцінці персоналу, а також з оплати праці, компенсацій, пільг та безпеки праці.

При побудові KPI для працівників відділу персоналу можна орієнтуватися на наступні показники:

- Плинність кадрів (відношення співробітників, котрі пішли з організації, до загального числа співробітників);

- Трудова та виконавська дисципліна (кількість порушень, стягнень, число звільнених в результаті цього);

- Атестація (кількість підлягають атестації, пройшли її);

- Число пройшли навчання в звітний період;

- Стан і структура кадрового резерву, кількість резервістів;

- продуктивність праці;

- Укомплектованість кадрами (швидкість закриття вакансій, відсоток не пройшли випробувальний термін, витрати на найм одного співробітника) та ін.

Найбільш часто зустрічаються KPI для менеджерів по персоналу в практиці російських і зарубіжних компаній - це управління продуктивністю праці, зниження втрат фонду робочого часу співробітників, укомплектованість персоналом, своєчасне заповнення вакансій, зниження плинності, виконання бюджету витрат па персонал .

Таким чином, критерії, що застосовуються в системі збалансованих показників, повинні бути:

- Вимірними (обсяг і зростання продажів; прибуток; кількість рекламацій, залучених клієнтів, шлюбу або помилок і т.п.);

- Чітко визначеними (формулювання показника повинна бути зрозуміла кожному співробітнику);

- Досяжними (мета повинна бути реальною);

- Критерій повинен бути в зоні відповідальності співробітника.

**Приклади KPI** для директора відділу продажів

|  |  |
| --- | --- |
| Комерційні показники | Некомерційні показники |
| Обсяг продажів ПрибутокДебіторська заборгованість | Кількість нових залучених клієнтів Кількість рекламацій Плинність кадрів |

Серед переваг розглянутого методу можна виділити:

- Ясність поставлених перед кожним співробітником цілей та їх взаємозв'язок з майбутнім доходом;

- Високу вмотивованість співробітника при використанні даного методу оцінки.

Однак поряд з очевидними перевагами у даної методики є недоліки: якщо відділ погано працював, в заробітній платі, як правило, втрачають всі співробітники (так як персональні KPI пов'язані з ключовими показниками ефективності всього відділу); не всі співробітники можуть впливати на досягнення Загальнофірмові показників ефективності (скажімо, секретар або бухгалтер не можуть вплинути на показники прибутку і, таким чином, на підвищення свого особистого доходу в компанії).

Щоб досягти максимальний ефект від застосування даного методу оцінки, необхідно встановлювати різне поєднання показників KPI для різних посад (наприклад, у керівників вирішальними повинні бути фінансові та управлінські показники, а у секретаря - виконавські і т.п.).

1. **Сутність методу «360 градусів»,**

Ще одним експериментальним методом оцінки персоналу є "360-градусна" атестація (соціометричний метод оцінки, соціометрія, кругова оцінка і т.п.). Фахівці в галузі оцінки персоналу вважають цей метод найбільш прогресивним, але в той же час і найбільш організаційно складним. "360-градусна" атестація з'явилася в 1980-і рр. як додаток до методу управління за цілями і пропонувала компанії альтернативний метод отримання необхідної інформації про своїх співробітників і про оцінку їхньої роботи. До числа компаній, які вперше впровадили метод "360-градусної" атестації і застосовують його регулярно, можна віднести IBM, "Chrysler", "DuPont", "Disney", "Ford Motor Company", "General Motors", "Hewlett Packard" , "Jonson & Jonson", "Xerox" та ін.

Метод застосовується для окремих кадрових завдань (наприклад, при включенні кандидата до кадрового резерву або в рамках тренінгів з побудови команди) і як доповнення до основної системи оцінки (використовується для оцінки керівників). Головна його особливість полягає у принциповій відмінності від традиційної системи оцінки за моделлю "керівник - підлеглий", коли в ролі експерта виступає одна людина. При "360-градусної" атестації експертами є група людей, щодня працює з оцінюваним співробітником і володіє великою кількістю інформації, необхідної керівнику для прийняття рішень, - колеги, керівники, підлеглі, клієнти, партнери, консультанти. Таким чином, метод "360-градусної" атестації передбачає більш широкий погляд на ефективність роботи співробітників і дозволяє підвищити об'єктивність оцінки шляхом збору інформації з різних джерел.

Проте використання "360-градусної" атестації може призвести до виникнення ряду проблем (складність обробки даних, залучення великої кількості людей в заповнення оціночних форм і т.п.), з чого випливає, що така оцінка повинна застосовуватися в специфічних ситуаціях (наприклад , значна зміна в кар'єрі або роботі; масштабна реорганізація в команді або компанії в цілому (коли ставляться нові цілі або критерії ефективності), отримання об'єктивних відомостей про проблему працівника, підготовка кадрового резерву).

І хоча все більше організацій вважають за краще використовувати "360-градусну" атестацію замість традиційних методик оцінки, багато досліджень свідчать про наукове скептицизмі з приводу надійності цього методу. Наприклад, в роботах Е. ван Хуфта і X. ван Флієра досліджувалися кореляції самооцінок атестуються, оцінок менеджерів і колег близько 200 працівників крупної голландської організації з балами, отриманими тими ж працівниками за індивідуальними діловим вправам, тесту здібностей і особистісному опитувальником. Розкид між оцінками склав від 28 до 38%. Таким чином, надійність методу "360-градусної" атестації цими вченими підтримане не була

1. **Автоматизовані методи оцінки.**

Перші ***автоматизовані методи оцінки*** з'явилися на Заході в кінці 1970-х - початку 1980-х рр. і були простими технологіями, розрахованими на автоматизацію частини бізнес-процесів кадрової служби. Вони мали поруч очевидних переваг (більшої стандартизацією, контролем над процесом адміністрації, потенційним скороченням витрат оцінки через автоматизацію людської праці, традиційно залученого в адміністрацію).

З появою нових, більш досконалих інструментальних засобів автоматизовані програми оцінки модифікувалися і розширювали свою функціональність. Сегмент додатків управління персоналом, у тому числі оцінки кадрів, став одним з найбільш швидко розвиваються на світовому ринку бізнес-додатків. За даними компанії IDC, щорічні темпи зростання додатків управління персоналом в останні роки становили не менше ніж 30% (для порівняння: щорічні темні зростання всього ринку бізнес-додатків становили лише 15%). У зарубіжній практиці відбувається активне впровадження комп'ютерних програм з оцінки персоналу, а їх надійність вже була доведена в ряді робіт зарубіжних вчених.

Величезною перевагою оціночних методик з використанням комп'ютера стало полегшення розрахунків результатів за оцінкою, досягнення більш ефективного методу зберігання, пошуку даних. Переваги застосування автоматизованих систем оцінки очевидні. Наприклад, комп'ютерне тестування, яке найбільше популярно сьогодні для оцінки персоналу, має низку можливостей: імітувати обумовлену робочу ситуацію шляхом моделювання, застосовувати одночасно відразу кілька методик, надавати деталізований аналіз отриманих результатів і багатьма іншими.

 **Тема 8 Психологічні методи оцінки персоналу.**

1. **Тести здібностей.**
2. **Тести з інтелекту.**
3. **Тести з креативністі.**
4. **Когнітивні тести.**
5. **Проективні методи оцінки.**
6. **Сутність проективних методів**
7. **Проективний графічний тест «Дерево».**
8. **Проективний тест «Картина світу».**
9. **Тести здібностей.**

Тести здібностей включать в себе методики, що діагностують рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей, що визначають успішність навчання, професійної діяльності та творчості: тести на фізичні, розумові здібності (рівень розумового розвитку, грамотність, кваліфікацію, мотиваційні чинники), інтелект і креативність.

**2 Тести з інтелекту.**

Оцінювати інтелектуальний рівень людини в кількісних показниках почали в 1912 р, коли німецький вчений-психолог Вільям Штерн ввів поняття "коефіцієнт інтелекту", або IQ.

Інтелект (від лат. Intellectus - розуміння, пізнання) - загальні здібності до пізнання, розумінню і вирішенню проблем. Поняття "інтелект" об'єднує всі пізнавальні здібності індивіда: відчуття, сприйняття, пам'ять, уявлення, мислення, уява. Істотними якостями людського інтелекту є допитливість і глибина розуму, його гнучкість і рухливість, логічність і доказовість.

Типовий тест на інтелект складається з деякої кількості завдань: зазвичай від 40 до 200, на виконання яких дається строго обмежений час. Найпопулярнішим тестом для діагностики інтелекту в СРСР став тест Д. Векслера, розроблений ним в 1940-х рр. Сьогодні популярним є тест Айзенка на рівень інтелекту IQ, який призначений для загальної оцінки інтелектуальних здібностей з використанням словесного, цифрового і графічного матеріалу

Вважається, що 2/3 населення планети мають IQ = 100 ± 15, що визнається за середній інтелект (надвисокий інтелект - більше 130, наднизький інтелект - нижче 70).

Приклад завдань:



Рисунок 1 "Виберіть потрібну фігуру з чотирьох пронумерованих" (фрагмент тесту Айзенка на інтелект)



*Рисунок 2*  "Знайдіть відсутнє число" (фрагмент тесту Айзенка на інтелект)



Рисунок 3. "Знайдіть пропущене число" (фрагмент тесту Айзенка на інтелект)

1. **Тести з креативністі.**

Виявилися ефективними тести на креативність, перші з яких придумав американський психолог Джой Гілфорд (1897-1976). Всесвітню популярність йому принесли дослідження, в яких він на основі використання тестів і факторного аналізу зробив спробу математичного побудови моделі творчої особистості (рис. 5.4, 5.5). Ця модель широко використовувалася надалі для визначення творчих здібностей в американській науці та промисловості. Основними складовими креативності по Гилфорду є:

* - Швидкість думки (кількість ідей, що виникають за деяку одиницю часу);
* - Гнучкість думки (здатність перемикатися з однієї ідеї на іншу);
* - Оригінальність (здатність виробляти ідеї, що відрізняються від загальноприйнятих);
* - Допитливість (чутливість до проблем, до оточуючих ситуацій);
* - Здатність до розробки гіпотези (гіпотеза - це смілива ідея, яка потребує перевірки).

Приклади:



Рисунок 1 "Вставте відсутнє число" (фрагмент тесту на креативність Дж. Гілфорда)



Рисунок 2 "Вставте пропущене число" (фрагмент тесту на креативність Дж. Гілфорда)

1. **Когнітивні тести.**

Когнітивні тести оцінюють такі пізнавальні процеси, як увага, пам'ять, мислення, сприйняття. Приміром, такі тести, як "Коректурні проби" Бурдона (концентрація уваги, швидкість реакції), тест "Правопис-орфографія", "Оперативна пам'ять на обличчя" (фотографії), "Оперативна пам'ять на геометричні фігури".

Так, "Корректурная проба" Бурдона, розроблена ним в 1895 р, використовується сьогодні для виявлення стійкості уваги і здатності до його концентрації. Обстеження проводиться за допомогою спеціальних бланків, на яких наведено ряд букв (або цифр), розташованих у випадковому порядку.



**Рисунок 3 Фрагмент стимульного матеріалу коректурної проби Бурдона**

Обстежуваний переглядає ряд знаків і викреслює певні зазначені в інструкції літери (або цифри). При цьому через кожні 30 або 60 з дослідник робить відмітки в тому місці таблиці, де в цей час знаходиться олівець випробуваного, а також реєструє час, витрачений на виконання всього завдання. За шаблоном перевіряється кількість помилок, допущених випробуваним. Підраховується кількість переглянутих знаків. Про достатньої стійкості та концентрації уваги свідчать показники: час, витрачений на виконання завдань, і кількість помилок.

1. **Проективні методи оцінки.Сутність проективних методів**

Проективні методи являють собою тестовий матеріал, організований особливим чином і вживаний для дослідження особистості в цілому або окремих її сторін. В основі їх дії лежить механізм проекції, який вперше був виявлений З. Фрейдом і описаний як процес приписування своїх почуттів, бажань, що є неприйнятними для людини, об'єкту, що знаходиться зовні. Проекція носить неусвідомлюваний характер і виконує захисну функцію, пом'якшуючи протиріччя між істинними (несвідомими) прагненнями людини і соціальними нормами, оцінками, свідомими переконаннями. Безпосередньо сам термін "проективні" був введений американським психологом Л. Френком в 1939 р для позначення цілого ряду методик, вже відомих на той час.

На розвиток проективних методик значний вплив зробили гештальтпсихология і психоаналіз (в останньому містилися ідеї несвідомого і проекції). Творець проектованого методу "чорнильних плям", що має і зараз широке поширення в клінічній практиці, швейцарський психіатр Герман Роршах спочатку був психоаналітиком. Метод був запропонований в 1921 р (серії "чорнильних плям" використовувалися і раніше, але саме Роршах першим застосував їх для діагностики особистості в цілому). Картинки пред'являлися групам психічно хворих, і ті характеристики, які дозволяли диференціювати різні психіатричні синдроми, були виділені в систему критеріїв. Пізніше ця система була доповнена результатами діагностики людей, що відносяться до різних професій (науковців, художників), і до пацієнтам, що страждають різним ступенем психічного нездоров'я.

Проективні методи дозволяють оцінити лідерство, конформність, схильність до авторитарності, мотивацію, конфліктність, адекватність, самооцінку, гнучкість і багато іншого. Вони орієнтовані на якісну, а не на кількісну оцінку і можуть показати відхилення від норми, але про величину цього відхилення майже ніколи не зможуть сказати що-небудь конкретне. Тому для підвищення достовірності результатів діагностики необхідно поєднувати даний метод з тестовим, що дозволяє отримати більш чіткі та суворі дані.

Однак поряд з очевидними перевагами проектні методики мають ряд серйозних недоліків: неповна об'єктивність, відсутність нормативних даних, неможливість повністю стандартизувати не тільки аналіз та інтерпретацію результатів, але навіть саму процедуру дослідження.

Прийнято говорити про наступні відмітних ознаках проективних методик:

* - Неоднозначність так званого стимульного матеріалу, чи інструкції до завдання, завдяки чому випробовуваний наділяє об'єктивно безглуздий матеріал тим змістом, який близький йому;
* - Відсутність оцінки з боку експериментатора і внаслідок невизначеності матеріалу неможливість оцінити свої дії як "правильні" або "неправильні";
* - Вимірювання не окремо взятої психічної функції, а всієї особистості в її взаєминах із соціальним оточенням.

## Види проективних методів

Розрізняють такі групи проектних методик.

**Метод доповнення*;*** асоціативний тест К. Г. Юнга, набір незакінчених пропозицій або незакінчений розповідь, які потребують завершення.

**Метод інтерпретації*;*** складання оповідання за запропонованим картинкам (тест апперцепції тематичної - ТАТ,), відповіді на питання по запропонованим ситуацій на картинках (тест фрустрації Розенцвейга тест Жиля), вибір приємних і неприємних картинок -фотограф (тест Сонди).

**Метод**структурування: тест Роршаха, тест "хмар", тест тривимірній проекції.

**Метод вивчення експресії*:*** аналіз почерку, особливостей мовної поведінки, міокінетіческая методика Світу- і-Лопеца.

**Метод вивчення продуктів творчості*:*** тест малювання фігури людини (варіанти Гуденау і Маховер), тест малювання дерева К. Коха, тест малювання будинку, "Малюнок сім'ї",

"Піктограма", "Автопортрет", "Картина світу", "Вільний малюнок", "Неіснуюча тварина".

**Метод конструювання*;*** проективна гра, тест світу.

1. **Проективний графічний тест «Дерево».**

З першої половини XIX ст. на практиці психологічної діагностики зустрічається проективний графічний тест "Дерево". Одним з перших дослідників, які застосували малюнок дерева для вивчення особливостей людської індивідуальності, був швейцарський фахівець Е. Жюккерт, що побачив в особливостях зображення дерева відображення життєвих проблем людини. Потім в 1934 р Ж. Шлібен зібрав колекцію малюнків дерева, що складається з 4 519 зображень, виконаних 478 випробовуваними у віці від 4 до 18 років.

Сьогодні даний тест широко застосовується як в клінічній практиці, так і в оцінці персоналу. Згідно з інструкцією необхідно зобразити по черзі ряд різних дерев ("просте дерево", "замерзле", "перелякане", "щасливе" і т.п.). Однак сьогодні частіше використовується короткий варіант тесту, коли випробуваному пропонують зобразити "просте дерево" (в якому, на думку Ж. Шлібен, найбільшою мірою виявляються особистісні риси людини).

Пізніше, в 1948 р, Дж. Буком був розроблений комплексний тест "Будинок - дерево - людина". Важливим елементом у ньому є і субтест "Дерево". У 1949 р К. Кох опублікував роботу, присвячену малюнку дерева. У ній міститься ретельний психологічний аналіз, заснований на зіставленні і комбінуванні ознак малюнка. Так, що зобразила ялина найбільш часто є домінуючими, активними і добрими організаторами. Ретельно вималювалася дерево з безліччю деталей свідчить про педантичності, акуратності малював.

В одному з варіантів тесту Р. Стора, теж вивчав і совершенствующего даний тест в 1970-1980-х рр., Пропонується на другому аркуші намалювати дерево мрії (тобто уявне дерево, яке не існує в реальності). При цьому вважається, що "дерево мрії" дозволяє виявити незадоволені бажання і відображає особливості компромісу між бажаним і дійсним, при цьому можна виявити тенденції задоволення і специфіку вирішення проблем.

 **Тема 9 «Спірні» методи оцінки персоналу.**

1. **Физиогномика.**
2. **Графологія.**
3. **Оцінка з групі крові.**
4. **Метод оцінки на поліграфі.**
5. **Оцінка з натальной карти.**
6. **Физиогномика.**

Физиогномика - наука, яка дозволяє визначати тип особистості і його душевні якості (як вроджені, так і придбані) за зовнішніми ознаками особи, тобто його рисам, формі і вираженню. Кожен елемент зовнішності людини зв'язується з наявністю певної особистісної риси.

Основні уявлення фізіогноміки зародилися в давнину. Особливо її почитали на Сході, вважаючи, що весь життєвий шлях людини можна передбачити по обличчю. У Китаї физиогномика вважалася повноправною галуззю медицини. Перші згадки про физиогномике на Заході приписують Аристотелю (бл. 340 р до н.е.). Физиогномика була шанована і в античному світі: там систематизувалися пропорції обличчя і тіла, класифікувалися жести, пози, постава, міміка. Гіппократ використовував це у своєму вченні про темпераменти особистості, про зв'язок тілесного і психічного складу людини і народу. На переконання Геракліта, моральність людини - це її доля, з якою він народжується, а прояв вдачі виражається не тільки is словах і вчинках, але і в зовнішності.

У Європі найвідомішим фізіогномістамі вважається швейцарець І. К. Лафатер (1741 - 1801). Цей цюрихский пастор був філософом, письменником і художником. У 1775- 1778 рр. він створив чотири томи "Фізіогномістіческіх фрагментів для заохочення людських знань і любові", намагаючись встановити залежність між духовним виглядом людини і характеристиками його черепа та обличчя. Лафатер стверджував, що "особи настільки ж доступні читання, наскільки це притаманне книгам, різниця лише в тому, що вони менше обманюють нас". Як би там не було, у XVIII ст. физиогномика, не зумівши вписатися в нові критерії науки, залишилася в області життєвої практики.

Італійський тюремний лікар-психіатр, кримінолог Чезаре Ломброзо (1835-1909) вважав, що злочинцям притаманні аномалії внутрішнього і зовнішнього анатомічної будови, характерні для первісних людей і людиноподібних мавп. Физиогномические ознаки злочинця по Ломброзо: незвично маленький чи великий зріст, маленька голова і велике обличчя, низький і похилий лоб, великі ніздрі або горбисте обличчя, великі, виступаючі вуха, виступи на черепі, високі вилиці, пишні брови і глибоко посаджені очі, кривої або плоский ніс, видатна вперед щелепа, м'ясиста нижня і тонка верхня губа, тонка шия, похилі плечі, довгі руки, тонкі пальці.

1. **Графологія.**

Графологія ***-*** напрямок у прикладній психології, згідно з яким існує стійкий зв'язок між почерком й індивідуальними особливостями особистості. Сьогодні графологічна експертиза популярна в американських і західноєвропейських компаніях при доборі кадрів. У компаніях США часто використовується стандартна графологічна експертиза анкет претендента за 238 ознаками (розташування тексту, напрямок і нахил букв, їх величина і форма і т.п.).

Перша робота, що досліджує зв'язок почерку і особистості, була написана італійським лікарем Камілло Бальди (1622). Однак батьком сучасної графології прийнято вважати абата Жана Іполита Мішина (1807-1881). Мішин намагався встановити суворі відповідності між почерком і особистісними якостями. Систематизував знання, заснував науку графологию. На початку 1920 р німецький професор Вільгельм Прейер виявив, що пацієнти, через травму позбулися рук, при листі за допомогою рота або пальців ніг виводять літери гак само, як раніше писали рукою. Таким чином, "почерк руки" виявився насправді "почерком мозку". До 1950-их рр. графологія починає використовуватися в якості тестування кандидатів у США, Німеччини, Франції.

За почерком можна визначити такі якості, як емоційність, врівноваженість, акуратність і т.п. Однак жоден фахівець не здатний з упевненістю визначити стать або вік пише, його сімейний стан, наявність чи відсутність дітей, місце проживання, зовнішні дані. Також неможливо визначити інтелект.

Смислова і рухова боку письмової мови перебувають у нерозривній єдності. Це виявляється у наступній залежності:

- Певному рівню грамотності відповідає певний рівень координації рухів;

- Зміст і призначення рукописи (листи) впливають на ознаки почерку;

- Особливості психічного стану впливають на рухову сторону мови і відображаються в смисловій її боці;

- Сенс і зміст листа регулюють форму написання, рухову сторону письма .

На основі аналізу змісту листа можна сформулювати досить точну характеристику особистості. Так, круглий почерк є показником самовпевненості, невимушеності у спілкуванні, енергійності і честолюбства. Дрібний почерк говорить про стриманість, розважливості його власника, а стислий написання букв вказує на ощадливість і обачність. У побіжному і розмашисто почерку проявляються підприємливість, активність. Розбірливий, ясний і акуратний почерк - врівноваженість, з постійними поглядами і прихильностями.

1. **Оцінка з групі крові.**

Оцінка за групою крові вперше була запропонована в 1971 р доктором Тошітака Номі, який опублікував книгу "Ти - це твоя група крові". Номі описує характер людини у відповідності з групою крові наступним чином.

* 1-а група - "мисливець": цілеспрямовані, самостійні, впевнені в собі. Їм властиві якості лідера, оптимізм і націленість на успіх. Ревниві, амбітні.
* 2-а група - "землероб": більш пристосовані до життя в суспільстві, володіють хорошим розумом і кмітливістю, що допомагає їм бути хорошими друзями й товаришами. Вкрай усидливі, працьовиті, сумлінні.

Третій група - "кочівник": більш терпимі, врівноважені, тактовні, розважливі, менш схильні до зухвалої повелінням, до конфліктів, здатні зрозуміти відрізняється точку зору, уміють співчувати, співпереживати. Вважається, що носії третій групи крові більше всіх пристосовані до сучасних умов життя.

4-а група - "загадка". Дана група крові з'явилася при злитті другої і третьої, тому її носіям властиві риси як "кочівника", так і "хлібороба". Володарі 4-ї групи - особистості одухотворені, багатогранні.

1. **Метод оцінки на поліграфі.**

Метод оцінки на поліграфі (детекторі брехні) застосовують все більше зарубіжних і російських компаній. Так, за оцінками фахівців, поліграф здатний розпізнати брехню з точністю до 98%. Прилад працює за простим принципом: у відповідь на те чи інше питання у людини змінюються частота дихання, серцевих скорочень та інші фізіологічні показники. Ці реакції не піддаються свідомому контролю. Їх фіксує поліграф.

На поліграфі найчастіше тестують такі посади, як фінансовий директор, директор відділу закупівель, завскладом, бухгалтер, менеджер з продажу. За допомогою даного приладу можна визначити шкідливі звички кандидата, захворювання, контакти з конкурентами, протиправні дії в минулому, особистісні особливості, істинні мотиви при вступі на роботу та ін.

Перший прилад для виявлення брехні називався "гідросфігмометр". Його став використовувати Чезаре Ломброзо. У 1890-х рр. за допомогою гідросфігмометра він вимірював у підозрюваних тиск крові, в той час як їх допитувала поліція. Ломброзо стверджував, що може визначити, коли злочинці брешуть.

Сьогодні законодавчо використання детектора брехні закріплено лише в Японії та деяких штатах США. У Російській Федерації кожен людина, що піддається тестуванню на поліграфі, дає згоду в письмовому вигляді.