

ТЕМА 8: . Оцінювання та атестація персоналу

1. Суть та завдання оцінки персоналу.
2. Процедура проведення оцінки персоналу.
3. Атестація персоналу організації.

Ефективно керувати можна лише таким об'єктом, який піддається вимірюванню (діагностуванню) та оцінюванню. **Оцінювання працівників** – це процес визначення цінності, корисності конкретних осіб для організації.

Цінність різних працівників для організації є неоднаковою. За даними спеціальних досліджень, проведених компанією «Геллап» (Gallup) у багатьох країнах світу, 55 % працівників – це пасивні виконавці трудових обов'язків, 16 % – активно саботують виконання завдань і лише 29 % – захоплені своєю працею та активно підтримують як поточні цілі, так і стратегічні завдання організації.

З наведеними даними перегукується і відомий менеджерам висновок Парето: досягнення організації на 80 % забезпечуються 20-ма % персоналу, решта 80 % працівників забезпечують лише 20 % успіху колективу.

У висновку Парето не йдеться про різницю в продуктивності праці між зазначеними групами працівників. Тут матерія дещо складніша: досягнення організації на 80 % забезпечує своєрідна інтелектуальна еліта, представники якої визначають стратегію розвитку, маркетингову і технологічну політику, використовують найсучасніші технології в управлінні персоналом. Іншими словами, вміють встановлювати правильні цілі, обирати ефективні засоби та забезпечувати якісне виконання поставлених завдань, тоді як більшість працівників зайнята виконанням поточної, переважно рутинної роботи.

Працівників варто оцінювати для забезпечення виконання таких завдань:

- ефективного використання наявних ресурсів праці через оптимальну розстановку працівників по робочих місцях (працівник і робота мають відповідати одне одному);
- визначення потреб у поточному і випереджувальному навчанні працівників;
- планування та організації розвитку персоналу;
- формування кадрового резерву на заміщення вакантних посад і робочих місць;
- планування ділової (службової) кар'єри;
- професійно-кваліфікаційного просування робітників;
- організації ефективного матеріального і морального заохочення працівників відповідно до внеску в результати колективної праці тощо.

Якщо в організації оцінюванню працівників не приділяють належної уваги, то марно сподіватися на високі результати діяльності у тривалому часі.

Основні завдання оцінювання персоналу:

- створення і перманентне оновлення достовірної бази даних щодо компетентності й мобільності працівників як важливої передумови гнучкого маневрування ресурсами праці в інтересах організації;
- моніторинг ступеня відповідності кваліфікації, знань і вмінь працівників характеристикам складності роботи, стандартам якості й продуктивності;
- одержання оперативної інформації про кількісні та якісні параметри виконання планових завдань (від змінно-добових до місячних), а також термінових доручень;

— отримання інформації про ставлення працівників до цілей організації, а також про стан виконавської та трудової дисципліни;

— систематизація інформації про ступінь задоволеності працівників їхнім становищем в організації (змістом і умовами праці, рівнем трудових доходів, перспективами просування тощо);

— здобуття об'єктивної інформації для організації внутрішньофірмового трудового змагання, визначення і заохочення переможців серед трудових колективів та індивідів.

Правильно організоване оцінювання потрібне не лише роботодавцєві, в ньому так само заінтересовані і працівники. Людині цікаво знати, якої думки про неї керівництво, які вона має досягнення порівняно з іншими працівниками, які в неї слабкі сторони, яка потреба в навчанні, які перспективи до кваліфікаційно-професійного просування. Володіючи правдивою інформацією про себе, працівник дістає можливість обґрунтовано захищати власні права в організації, регулювати свою поведінку, будувати кар'єрні плани.

Оцінювання персоналу є досить складним процесом. Щоб воно було ефективним, тобто відповідало інтересам організації, кожного структурного підрозділу, кожного працівника, його *слід добре забезпечити методично й організаційно. Головними вимогами до оцінювання персоналу* мають бути: обов'язковість, всеохопність, відкритість і прозорість, об'єктивність і точність, своєчасність.

Отже, **оцінювання персоналу** – цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу, здібностей, умінь, мотивів вимогам посади або роб.місця. Зміст оцінювання включає ***оцінку особистих якостей працівника, його праці та її результатів.*** 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 напрямку 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.

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.

Названі види оцінювання дуже відрізняються один від одного об'єктом, строками, складністю застосовуваних методів і процедур.

Поточне оцінювання є наймасовішим серед видів визначення корисності працівника для організації. Головне призначення цього виду оцінювання – одержання оперативної правдивої інформації про якість виконання посадових (трудових, службових) обов’язків працівниками в реальному часі, тобто щодня. Предметом поточного оцінювання є, як правило, не працівник чи колектив, а результати праці – кількісні та якісні характеристики виконання індивідуальних і колективних завдань. Для робітників, бригад, виробничих дільниць, цехів – це, як правило, змінні завдання, рідше – добові, тижневі, подекадні. Головним суб’єктом поточного оцінювання завжди є керівник структурного підрозділу.

Найбільш уживаними *методами поточного оцінювання* працівників вважаються аналіз оперативної інформації, спостереження, спілкування керівників із підлеглими, аналіз порушень нормального перебігу виробничих процесів і нештатних ситуацій.

На виробничих підприємствах **регулярне планове** оцінювання працівників і підрозділів здійснюється після закінчення планового місяця, кварталу, року.

Основними цілями регулярного оцінювання є:

- підбиття підсумків виконання виробничих планів;
- визначення переможців у трудовому змаганні;
- винагородження переможців відповідно до встановленого регламенту;
- призначення премій працівникам і колективам, які повністю дотримали умов поточного преміювання;
- обґрунтоване застосування винагород нематеріального характеру;
- виявлення проблемних ділянок і реальних причин, що негативно впливають на ефективність господарювання;
- виявлення працівників, які не відповідають зростим вимогам посади чи робочого місця.

Основним *методом регулярного планового* оцінювання працівників і трудових колективів є аналіз економічних показників роботи за місяць (квартал, рік).

Вивчають також і беруть до уваги документи, в яких зафіксовані випадки браку продукції, перевитрат виробничих ресурсів, поломок технічних засобів, значних порушень трудової та виконавської дисципліни тощо.

У діяльності великих організацій, особливо виробничих підприємств, нерідко виникають ситуації, коли терміново треба оцінити одного чи кількох працівників, тобто коли не йдеться про поточне, планове регулярне оцінювання, атестацію чи сертифікацію. Такий вид оцінювання називають **ситуаційним**. Потреба в терміновому оцінюванні працівників може постати з різних причин:

- завершення випробувального строку, коли за обмежений час треба ухвалити обґрунтоване рішення щодо зайнятості працівника;
- завершення періоду адаптації новоприйнятих працівників. Якщо адаптація пройшла успішно, то можна винагородити наставників;
- завершення певного етапу виробничого навчання, щоб визначити ефективність інвестування в людину;
- термінова потреба заповнити вільну вакансію із внутрішніх джерел;
- термінова потреба поповнити склад резерву керівників;
- необхідність терміново визначити кандидатури для направлення на стажування, у творче відрядження за кордон;
- суттєве погіршення показників роботи працівника чи підрозділу тощо.

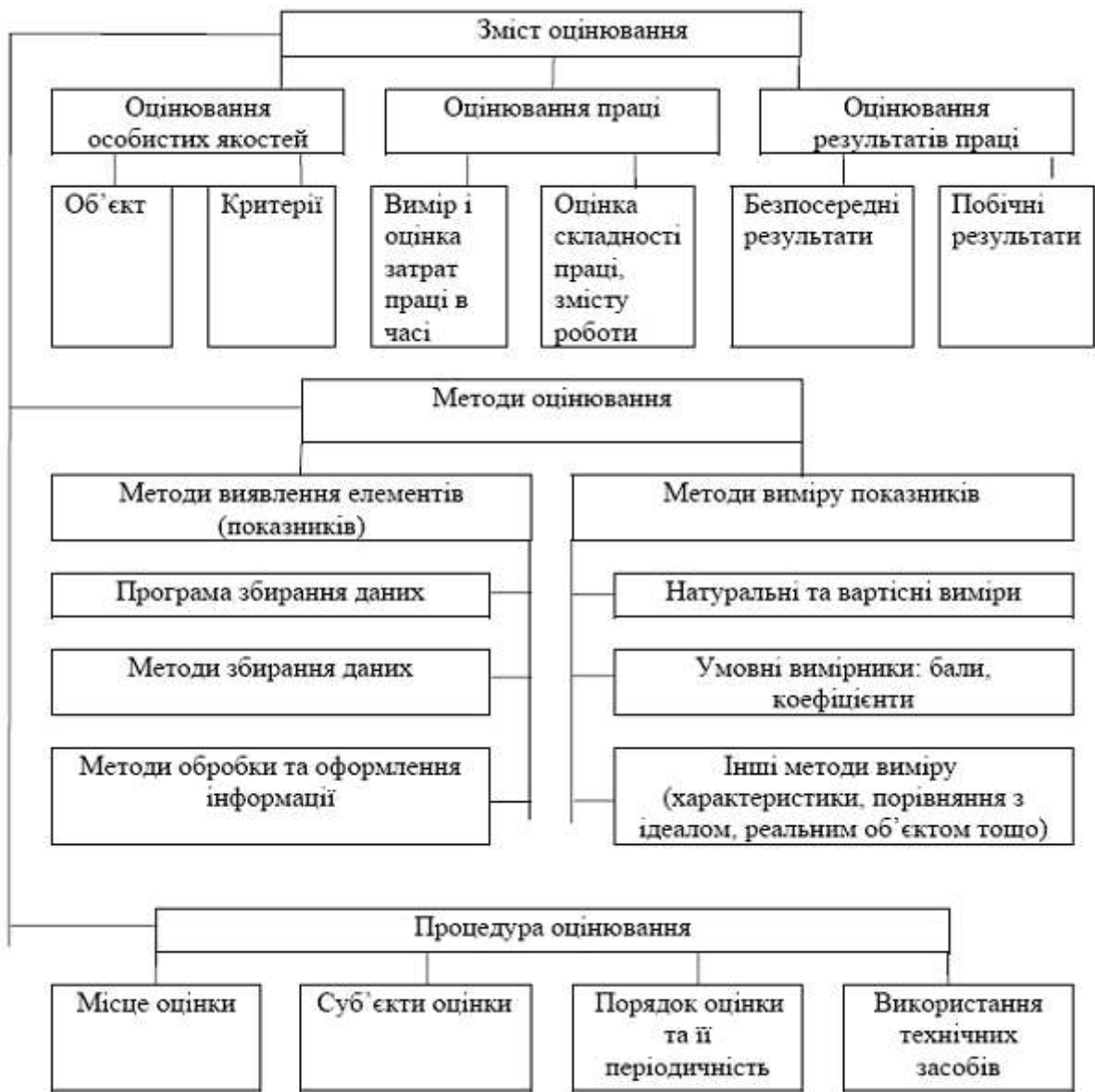


Рис. 1. Складові системи оцінювання персоналу

Для вирішення стратегічних завдань з управління персоналом, зокрема, перманентного професійного розвитку працівників, створення надійного кадрового резерву на заміщення ключових посад, планування ділової кар'єри, поступового омолодження керівного складу підприємства використовують процедуру **атестації працівників**. Атестація працівників відбувається через кожні 3-5 років. Атестації підлягають керівники, професіонали та фахівці. Для проведення чергової атестації керівник організації затверджує графік, створює атестаційну комісію в складі 5-9 осіб. Комісія має забезпечувати об'єктивний розгляд і професійну оцінку роботи, професійних та організаційних якостей працівника, який атестується, принциповий підхід у підготовці рекомендацій щодо подальшого використання його досвіду і знань на займаній посаді.

На засідання комісії запрошуються працівник, який атестується, та його керівник. Атестаційна комісія на засіданні розглядає подані матеріали та заслуховує інформацію керівника структурного підрозділу про роботу працівника, який атестується, а також самого працівника. За підсумками обговорення діяльності особи, що атестується, комісія ухвалює одне з таких рішень:

- відповідає займаній посаді;
- відповідає займаній посаді за умови виконання рекомендацій комісії з повторною атестацією через рік;

— не відповідає займаній посаді.

У разі прийняття рішення про невідповідність працівника займаній посаді комісія вносить пропозиції щодо переведення його на іншу посаду, яка відповідатиме рівню його кваліфікації, або звільнення з роботи. Рішення про переведення працівника за його згодою на іншу посаду або про звільнення з посади приймається керівником у двомісячний термін з дня його атестації.

Як особливий вид оцінювання **сертифікація працівників** виникла відносно недавно. Тривалий час підприємства обмежувалися поточним, регулярним оцінюванням та атестацією працівників. Метою сертифікації є підтвердження відповідності працівника вимогам посади, які мають тенденцію до ускладнення. В процесі сертифікації оцінюють компетентність людини, тобто її здатність застосовувати набуті знання, вміння та досвід для високоякісного виконання професійних завдань. Працівник, який одержав сертифікат відповідності, зобов'язаний забезпечувати на своєму робочому місці високі стандарти якості роботи. Якщо працівник на якомусь етапі втрачає здатність забезпечувати відповідні стандарти якості роботи, то його позбавляють сертифіката.

2. Процедура проведення оцінки персоналу.

Організаційно процедура проведення оцінювання передбачає виконання таких обов'язкових заходів:

- розроблення методики оцінювання (якщо це доцільно, методику можна купити) з урахуванням конкретних умов організації;
- формування оціночної комісії із залученням безпосередніх керівників тих працівників, що оцінюються, та спеціалістів вищого рівня ієрархії, а також спеціалістів служби управління персоналом;
- визначення часу та місця проведення оцінки;
- встановлення процедури підбиття підсумків оцінки;
- вивчення питань інформаційного забезпечення процесу оцінювання;
- консультації авторами методичних розробок членів комісії з питань оцінювання.

Основною особою в процесі оцінювання персоналу є лінійний керівник. Він відповідає за об'єктивність і повноту інформаційної бази та проводить бесіду з працівником. При формуванні періодичної оцінки узагальнюються: думка колег і працівників взаємозв'язаних підрозділів; підлеглих; спеціалістів у галузі ділової оцінки, а також результати самооцінки працівників.

Основним питанням будь-якої ділової оцінки є визначення чітких показників і критеріїв, які залежать від цілей підприємства. При великій кількості показників їх можна умовно згрупувати в три групи:

- результативність праці;
- професійна поведінка;
- особисті якості.

Послідовність етапів проведення оцінки персоналу на промисловому підприємстві:

- 1 – визначення цілей і завдань оцінки персоналу
- 2 – визначення категорій персоналу, що підлягають оцінці
- 3 – вибір методів та критеріїв оцінки, та методів обробки результатів оцінки

- 4 – визначення часу, місця, та процедури здійснення оцінки, членів атестаційної комісії, доведення до відома працівників, що підлягають оцінці
- 5 – проведення оцінки персоналу
- 6 – обробка даних та підготовка необхідних документів за результатами оцінки
- 7 – доведення результатів оцінки до керівництва, оцінюваного працівника, розробка та прийняття відповідних рішень
- 8 – контроль за виконанням прийнятих рішень

Незалежно від вибору методу оцінювання, оцінка персоналу передбачає порівняння працівника з певним еталоном, відповідність його критеріям, необхідним для займання певної посади/робочого місця. Саме формування переліку цих вимог є складним і трудомістким процесом. Визначаючи стандарти (критерії оцінки), необхідно дотримуватись певних вимог. Ці критерії повинні:

- відображати нормативні уявлення про ділові та особистісні якості, трудову поведінку, результати діяльності працівника, враховуючи організаційні та індивідуальні цілі;
- мати кількісну визначеність – кілька ступенів вираженості для оцінки різних рівнів виконання;
- бути надійними і достовірними, щоб виключати суб'єктивні помилки;
- бути прийнятними як для керівників, так і для виконавців, щоб процес оцінювання був зрозумілим і витрати на нього не перевищували користі від його результатів.

При визначенні критеріїв оцінки можна керуватись двома цілями. Перша – визначити, як добре, чи погано (і чому) працівники виконують свої функції та обов'язки. Друга – визначення можливостей працівників (їх потенціал) відповідно до цілей підприємства, його перспективи. Для того, щоб оцінювання було дієвим, а потреба в її проведенні була зрозумілою і мала мотиваційний характер, її потрібно проводити *за основним змістом діяльності, яка прямо пов'язана з результатами праці і особистими якостями працівників.*

3. Атестація персоналу організації.

Атестація працівників – невід'ємна складова кадрової роботи, за допомогою якої керівник може вирішувати питання, пов'язані з удосконаленням чи звільненням своїх працівників. Проведення атестації регулюються галузевими нормативно-правовими актами та Законом України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 № 4312-VI.

Періодична атестація персоналу дає змогу роботодавцеві виявити, зокрема:

- ефективність праці для подальшого прийняття рішення щодо рівня і форми стимулювання працівників;
- коло працівників для формування кадрового резерву та підходи до планування професійно-кваліфікаційного просування, кар'єри спеціалістів;
- лідерські і професійні якості при доборі працівників на ключові позиції в управлінні підприємством, структурними підрозділами.

Періодична атестація також сприяє поліпшенню якісного складу персоналу, його ефективному використанню, зростанню професійної компетентності та підвищенню кваліфікації.

Періодична атестація персоналу має бути законодавчо обґрунтована. Без такого обґрунтування вона не має юридичної сили. Якщо на підприємстві (установі чи організації) укладено колективний договір, то в ньому мають бути визначені:

- категорії працівників, які підлягають атестації;
- періодичність проведення атестації;
- інші, аніж передбачено статтею 12 Закону про професійний розвиток працівників, додаткові категорії працівників, які не підлягають атестації.

У разі, коли колективний договір відсутній, роботодавець – за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації – визначає:

- категорії працівників, які підлягають атестації;
- строки проведення атестації;
- графік проведення атестації.

Чітка процедура для проведення атестації працівників:

КРОК 1. Аналізуємо актуальність положень колективного договору, які регулюють порядок проведення атестації: чи містить він норми щодо порядку проведення атестації; чи відповідають наявні норми колективного договору щодо атестації нормам Закону про професійний розвиток працівників.

Роботодавець затверджує Положення про проведення атестації відповідно до пункту 4 статті 11 Закону про професійний розвиток працівників (далі — Положення). У ньому рекомендуємо продублювати норми колективного договору щодо категорій працівників, які підлягають та які не підлягають атестації, та періодичності її проведення. Також у Положенні про атестацію варто відобразити:

- принципи і порядок формування атестаційної комісії;
- порядок проведення засідань атестаційної комісії;
- порядок прийняття рішень атестаційною комісією;
- порядок затвердження графіків атестації та доведення їх до працівників організації;
- критерії, за якими оцінюватимуть працівників під час атестації;
- форми і порядок оформлення документів, що складатимуть у процесі атестації;
- перелік рішень та рекомендацій, які має право приймати атестаційна комісія;
- порядок розгляду та прийняття роботодавцем рішень за результатами атестації;
- порядок доведення до працівників результатів атестації;
- порядок реалізації рішень роботодавця за результатами атестації;
- порядок оскарження працівниками результатів атестації;
- перелік категорій працівників, які підлягають атестації;
- перелік категорій працівників, які не підлягають атестації тощо.

КРОК 2. Роботодавець *приймає рішення* про строки проведення атестації, затверджує склад атестаційної комісії і графік проведення атестації. Усі дії мають бути оформлені одним розпорядчим документом – **наказом про проведення атестації**. У наказі має бути визначено строки проведення атестації, які охоплюють проміжок часу, необхідний для: проведення підготовчих заходів (складання характеристик працівників, які підлягають атестації, ознайомлення працівників з їх характеристиками, доведення до працівників графіків засідань атестаційних комісій тощо); засідань атестаційних комісій; опрацювання роботодавцем результатів атестації та прийняття рішень за її підсумками та інше. У цьому ж наказі треба визначити персональний склад атестаційної комісії (або декількох).

КРОК 3. Доводимо до працівників інформацію про проведення атестації **не пізніше, аніж за два місяці до її проведення** (п. 4 ст. 11 Закону про професійний розвиток працівників). Наказом про проведення атестації має бути визначений строк і порядок доведення до працівників інформації щодо:

- строків і порядку ознайомлення із характеристиками;
- терміну проведення атестації працівників підрозділу (або кожного конкретного працівника).

КРОК 4. *Безпосередній керівник складає характеристику, що подається атестаційній комісії.* З метою спрощення сприйняття та аналізу інформації, зазначеної в характеристиці, рекомендуємо розробити її трафаретну форму, закріпити її у додатку до Положення про проведення атестації.

КРОК 5. Безпосередні керівники передають характеристики посадовій особі, відповідальній за організацію атестації.

КРОК 6. Ознайомлюємо працівників з характеристиками. Рекомендуємо передбачити у трафаретній формі характеристики *відмітку про ознайомлення*, в якій працівник зазначатиме прізвище, ім'я, по батькові, дату ознайомлення, проставлятиме особистий підпис.

КРОК 7. Подаємо атестаційній комісії характеристики працівників у порядку, визначеному Положенням про проведення атестації. Це треба зробити *не пізніше, аніж за тиждень* до проведення атестації (п. 8 ст. 11 Закону про професійний розвиток працівників).

КРОК 8. Проводимо засідання атестаційної комісії згідно з графіками, затвердженими роботодавцем та доведеними до працівників у встановленому порядку. Члени комісії мають право ставити працівнику будь-які запитання, що стосуються безпосереднього виконання ним положень посадової (робочої) інструкції.

КРОК 9. Атестаційна комісія *приймає рішення* (голосуванням) про відповідність або невідповідність працівника займаній посаді чи виконуваний роботі. Атестаційна комісія *оформлює результати атестації*. Атестаційний лист підписують голова комісії та її члени, що узяли участь у голосуванні.

КРОК 10. Доводимо результати атестації до працівників та роботодавця у письмовій формі з відповідним обґрунтуванням.

КРОК 11. Роботодавець підбиває підсумки атестації та приймає рішення за її результатами. Роботодавець розглядає й аналізує рекомендації атестаційної комісії щодо кожного окремого працівника.

КРОК 12. Виконуємо прийняті за результатами атестації рішення роботодавця щодо конкретних працівників.

КРОК 14. Долучаємо до особової справи атестаційні документи та копії кадрових документів.

Статтею 12 Закону України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 № 4312-VI визначено ***перелік працівників, які не підлягають атестації:***

- працівники, які відпрацювали на відповідній посаді менше одного року;
- вагітні;
- особи, які доглядають за дитиною віком до трьох років або дитиною-інвалідом, інвалідом з дитинства;
- одинокі матері або одинокі батьки, які мають дітей віком до 14 років;
- неповнолітні;
- особи, які працюють за сумісництвом.

Цей перелік працівників не є вичерпним. Законом чи колективним договором можуть бути установлені й інші категорії працівників, які не підлягають атестації.