**ТЕМА. ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

1. Міжнародні стандарти атестації персоналу.

2. Методи оцінки персоналу організації.

3. Новітні технології оцінки персоналу.

**1. Міжнародні стандарти атестації персоналу.**

 Сучасні організації приділяють все більше уваги питанням управління людським капіталом, рішення яких має чимале значення для досягнення успіху. У ринкових економічних умовах трудові ресурси організації стають її стратегічним партнером. Тому інвестиції в трудові ресурси мають сприяти реалізації стратегії, обраної організацією, через культуру, спосіб мислення, здатності і відповідні поведінкові процеси її працівників. Для того, щоб ефективно керувати трудовими ресурсами, необхідно вміти оцінювати їх діяльність. Це корисний практичний інструмент для досягнення успіху в сучасному конкурентному середовищі та в умовах глобальної фінансово-економічної кризи.

Менеджмент персоналу організації повинен включати систему менеджменту якості, засновану на стандартах серії ISO 9000:2000, які передбачають міжнародні стандарти атестації персоналу.

**Стратегічна мета атестації** – отримання власниками організації найбільшого прибутку за рахунок більш інтенсивної та результативної праці правильно підібраного, навченого та розставленого персоналу.

**Тактична мета атестації** передбачає:

 • визначення компетентності персоналу з урахуванням відповідної освіти, підготовки, навичок та досвіду;

• створення бази даних персоналу організації;

• атестацію та оцінку відповідності працівників вимогам посади, яку вони займають;

• розробку та втілення в життя заходів щодо підвищення компетентності, інтенсивності та результативності праці персоналу.

Світові ключові стандарти атестації персоналу, які рекомендується використовувати в організаціях, передбачають: компетенції, факти виробничої поведінки, поведінкові шкали, п’ятибальну шкалу оцінки працівника за окремими компетенціями та в цілому.

**Компетенції – це навички та знання працівника, а також мотивація на реальне їх використання**.

При оцінці працівника використовуються три групи компетенцій:

• загально-корпоративні цінності, прихильність до яких обов’язкова для всіх працівників;

• специфічні навички та знання, обумовлені робочим місцем (токаря, слюсаря, секретаря і т. ін.);

• реальні результати, яких працівникові вдалося досягти за звітний період (виконані завдання, виробничі показники та ін.).

 **Факти виробничої поведінки** – це аналіз виробничої поведінки працівника, а також інструмент обґрунтування атестаційної оцінки однієї з бізнес-компетенцій.

**Поведінкові шкали (BARS)** – це шкали з поведінковими індикаторами, створені для кожної бізнес-компетенції, які дозволяють об’єктивно прискорити оцінку та самооцінку поведінки.

П’ятибальна шкала оцінки працівника в цілому та з окремої компетенції: А (+2) – видатна поведінка; В (+1) – вище очікуваного; С (0) – відповідає очікуванням; D (–1) – нижче очікуваного; Е (–2) – незадовільна.

Безпосередній керівник виробляє основну оцінку та проводить бесіду за підсумками атестації з працівником. Для атестації створюється *атестаційний комітет* у складі 3–10 осіб, яким керівництво організації довіряє розробку і затвердження процедури атестації. Комітет визначає ключові принципи проведення атестації в організації, перелік компетенцій для працівників та керівників, на основі яких розробляється і затверджується Положення про атестацію. У Положенні вказується, що атестація – це насамперед спроба поліпшити реальну виробничу поведінку працівників.

Дуже важливий евристичний хід при проведенні атестації – це обов’язкова *самооцінка працівника* (вона важливіше оцінки керівника та інших експертів). Самооцінка дозволяє працівникові ще раз проаналізувати свою діяльність за звітний період, продумати кроки з саморозвитку. В процесі самооцінки працівник уважно вивчає вимоги організації до своєї виробничої поведінки, самостійно коригує і покращує її. Для керівника самооцінка працівника – прекрасний спосіб заощадити час і сконцентруватися на аналізі розбіжностей в оцінках та обґрунтуванні своєї точки зору.

Атестація переслідує не діагностичну мету, а комунікативну, яка передбачає доведення до працівника інформації, необхідної для покращення його виробничої поведінки в подальшому.

За результатами атестації весь персонал розподіляється на п’ять категорій працівників, до яких і застосовуються відповідні управлінські дії.

*При видатній поведінці* працівники зазвичай отримують підвищення окладу, розглядаються як кандидати в кадровий резерв на керівні посади.

*При поведінці вище очікуваного* – отримують підвищення окладу, можливості професійного розвитку та горизонтального переміщення.

*При поведінці, що відповідає очікуванням* – оклад, як правило, не підвищується; аналізуються причини, передбачається розвиток потенціалу працівника.

*При поведінці нижче очікуваного* – складається чіткий план додаткового навчання працівника і призначається дата повторної атестації. Якщо після переатестації недоліки у виробничій поведінці залишаться, то такий працівник може бути переведений до нижчої категорії.

*При незадовільній поведінці* – працівники повинні бути звільнені, оскільки їх виробнича поведінка не дозволяє організації домогтися бізнес-результатів. Як правило, така оцінка проставляється працівникові тоді, коли вже немає надії в розумні терміни скоригувати його поведінку.

Для того щоб не допустити суб’єктивізму при проведенні атестації, міжнародні стандарти рекомендують використовувати такі **методи**:

1. Поведінкові шкали. Спеціально розроблені шкали з поведінковими індикаторами (BARS), що дозволяють дуже точно підібрати підходящу градацію шкали для працівника, а також значно знизити витрати на навчання оцінювачів-керівників.

2. Обґрунтування оцінки фактами виробничої поведінки. Всі оцінки (особливо ті, які вище або нижче очікуваного) повинні бути обов’язково підтверджені фактами виробничої поведінки працівника. Такі факти регулярно накопичуються протягом усього звітного періоду та заносяться до спеціального «Щоденника», де чітко фіксують причини подяк і доган.

3. Квотування – попереднє (до початку атестації) затвердження розподілу підсумкових оцінок. Наприклад, відмінних оцінок – не більше 20%, вище очікуваного – не більше 30% і т. ін. Без квотування провести атестацію без формалізму просто неможливо. Лише квотування дозволяє керівнику серйозно задуматися над об’єктивною оцінкою діяльності працівника та зумовлює необхідність обґрунтування оцінок фактами виробничої поведінки.

Підведення підсумків атестації – аналіз кадрової інформації; введення й організація використання персональної інформації та підготовка рекомендацій щодо роботи з персоналом; затвердження результатів атестації.

Найголовніше при проведенні атестації – живе спілкування безпосереднього керівника з працівником. Українські методики оцінки персоналу повинні враховувати великий досвід застосування в найбільш розвинутих промислових країнах міжнародних стандартів атестації персоналу.

Ділові та особистісні якості персоналу різного рівня оцінюються з урахуванням показника прибутку, який дозволяє оцінити ефективність роботи організації в цілому, кожного із організаційних ресурсів та кожного працівника окремо. Відомо, що працівники неоднаково виконують свої виробничі обов’язки в силу того, що в кожній організації та підрозділах є свої лідери, аутсайдери і середняки. Для того, щоб провести таку диференціацію, необхідно в організації мати єдину систему регулярної оцінки ефективності виконання кожним працівником своїх посадових функцій. Її використання сприяє підвищенню ефективності управління людськими ресурсами через позитивний вплив на мотивацію працівників. Мотивація працівників дозволяє їм скорегувати свою поведінку на робочому місці і домогтися підвищення продуктивності праці.

Регулярна оцінка персоналу дає можливість на рівні кожного працівника:

• визначити недоліки в кваліфікаційному рівні та передбачити заходи з їх виправлення;

• планувати професійне навчання;

• підготувати індивідуальні плани розвитку та ефективно спланувати кар’єру;

• приймати обґрунтовані рішення про підвищення заробітної плати, винагороду, просування в посаді або звільнення.

Система оцінки персоналу реалізується найбільш повно при об’єктивності оцінки, відкритості її критеріїв, дотриманні суворої конфіденційності результатів, активній участі працівника.

**2. Методи оцінки персоналу організації.**

Вибір методів оцінки та атестації персоналу для кожної конкретної організації є унікальним завданням, вирішити яке може тільки керівництво самої організації за допомогою професійних консультантів. У стабільних організаціях зі стійкою ієрархічною структурою, як правило, можуть ефективно використовуватися традиційні методи оцінки; для динамічних організацій, що діють в умовах мінливого зовнішнього середовища, більш підходять нетрадиційні методи.

Традиційним методом оцінки персоналу організації, при якому керівник періодично оцінює ефективність виконання посадових обов’язків за допомогою стандартних критеріїв, є **атестація**.

Система атестації повинна враховувати та відображати ряд чинників: стратегічні цілі організації, стан зовнішнього середовища, організаційну структуру і культуру, традиції характеристики персоналу в організації.

Вибираючи методи проведення атестації персоналу, важливо не випускати з уваги її цілі, а саме: оцінка ефективності праці працівників та відповідності їх займаним посадам, а також виявлення перспективних працівників для їх підготовки і просування.

З такого розуміння цілей атестації логічно випливає поділ процедур атестації на дві складові: оцінка праці та оцінка персоналу.

 *Оцінка праці* має на меті зіставити реальний зміст, якість, обсяги та інтенсивність праці персоналу з плановими. Планові характеристики праці персоналу, як правило, представлені в планах і програмах, технологічних картах роботи підприємства. Оцінка праці дає можливість оцінити кількість, якість, інтенсивність праці.

 *Оцінка персоналу* – це процес визначення ефективності виконання працівниками своїх посадових обов’язків і реалізації цілей організації. Вона має на меті визначити ступінь підготовленості працівника до виконання того виду діяльності, яким він займається, а також виявити рівень його потенційних можливостей з метою оцінки перспектив зростання та ротації, а також розробки кадрових заходів, необхідних для досягнення цілей кадрової політики.

*Найбільш поширеними методами оцінки персоналу* є: анкетування, класифікації, описовий, порівняння по парам, порівняння рейтингів, заданого розподілу присудження, вирішальної ситуації, рейтингових поведінкових настанов, шкали спостереження за поведінкою, порівняльних анкет, інтерв’ю, «360 градусів оцінки», незалежних суддів, тестування, комітетів, центрів оцінки, ділових ігор, досягнення цілей, моделей компетентності.

 Такі методи оцінки та атестації (при яких працівників оцінює безпосередній керівник або атестаційна комісія) є традиційними для більшості сучасних організацій та компаній. Вони ефективні у великих ієрархічних організаціях, що діють в умовах досить стабільного зовнішнього середовища.

Проте ряд недоліків робить ці методи неадекватними для сучасних динамічних компаній, які функціонують в умовах глобальної конкуренції.

 1. Традиційні методи сфокусовані на окремому працівникові, оцінюючи його поза організаційним контекстом. Навіть працівник підрозділу, який провалив стратегічно важливий проект, може отримати вищу атестаційну оцінку. Ці методи ґрунтуються на оцінці працівника, в першу чергу, керівником, адже він визначає його завдання, контролює і оцінює в кінці року. Повністю ігнорується думка інших контрагентів атестованого – колег по організації, підлеглих, керівників більш високого рівня, клієнтів, постачальників.

2. Традиційні методи орієнтовані на минулі досягнуті результати і не враховують довгострокові перспективи розвитку організації і працівника.Незадоволеність багатьох організацій традиційними методами оцінки та атестації спонукала їх активно шукати нові підходи до оцінки персоналу, які краще відповідають реаліям сьогодення.

Можна виділити кілька *напрямків у розвитку нетрадиційних методів*.

По-перше, нові методи атестації розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, тимчасовий колектив) як основну одиницю організації, роблять акцент на оцінку працівника його колегами і здатність працювати в групі. Деякі компанії, наприклад, широко використовують метод проектних тимчасових колективів, проводять атестацію його членів по завершенні проекту.

По-друге, оцінка окремого працівника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів усієї організації.

По-третє, враховується здатність до професійного розвитку і освоєння нових професій і навичок. Наприклад, американська аерокосмічна компанія атестує своїх співробітників (і підвищує їхню заробітну плату) на підставі оцінки ступеня оволодіння новими спеціальностями і методами роботи.

**Нетрадиційні методи атестації** почали поширюватися досить недавно – 10–15 років тому, отже, їх досі часто називають експериментальними. А проте деякі з них вже знайшли широке застосування і міцно утвердилися як «стандартні» методи оцінки персоналу багатьох компаній.

До таких, безумовно, належить **метод «360 градусів оцінки».** З його допомогою працівник оцінюється своїм керівником, колегами і підлеглими.

Нетрадиційні методи атестації дозволяють подолати властиві традиційній системі недоліки, однак їх використання так само може створювати певні проблеми для організації.

Перш за все, розширення складу працівників, які оцінюють атестованого, може стати причиною цілого ряду конфліктів між ним і його колегами або підлеглими, пов’язаних з об’єктивністю оцінки та сприйняттям цієї оцінки як об’єктивної самим атестованим. Зміщення акценту в бік потенціалу, який досить складно оцінити і, найголовніше, пояснити оцінюваному працівникові, так само може стати джерелом образ і конфліктів. Тому нові методи атестації повинні бути ретельно продумані фахівцями і бути добре зрозумілими для всіх працівників організації.

Також слід використовувати **психологічні методи оцінки**, які є своєрідним різновидом нетрадиційних методів. Професійні психологи за допомогою спеціальних тестів, співбесід, вправ оцінюють наявність і ступінь розвитку певних характеристик у працівника. На відміну від традиційної атестації оцінюються не результати (ефективність роботи на займаній посаді), а потенціал працівника. Психологічні методи дозволяють домогтися високого ступеня точності та деталізації оцінки, проте значні витрати, пов’язані з необхідністю залучення професійних психологів, обмежують сферу їх застосування.

У сучасних організаціях ці методи використовуються в основному для визначення працівників з лідерським потенціалом як резерв майбутніх керівників. Великі компанії країн Заходу, Америки та ін. створюють спеціальні програми оцінки потенціалу своїх працівників за допомогою психологічних методів. Їх називають Центрами оцінки потенціалу.

Роль кожного керівника в забезпеченні результативної діяльності організації значна, тому роботу керівників усіх рівнів необхідно систематично оцінювати для досягнення угоди в сферах, що вимагають особливих зусиль керівництва в майбутньому.

**Мета оцінки керівників** – по-перше, стимулювати кожного керівника чіткіше орієнтуватися на досягнення високих результатів, а по-друге, зорієнтувати кожного керівника на систематичний і безперервний особистий та професійний розвиток.

Оцінка керівників проводиться щорічно за такими рівнями:

• результат роботи цеху, відділу, управління або департаменту;

• менеджмент персоналу;

• міждисциплінарне управління;

• забезпечення поліпшення діяльності в майбутньому.

 Результати оцінки дозволяють скласти план розвитку, який дозволить керівникові досягати ще вищих результатів у наступному році.

 Загальна мета оцінки керівників передбачає:

• мотивування керівників і, відповідно, колективу організації орієнтуватися на високі результати;

• створення бази для розвитку кожного керівника особисто та професійно, а також керівного складу в цілому.

Оцінка керівників, орієнтована на результат, є ефективним інструментом, який забезпечує динамічний зв’язок між:

 • цілями кожного підрозділу та всієї організації;

• результатами і менеджментом персоналу;

• розвитком кожного керівника і керівного складу в цілому.

Орієнтована на результат оцінка керівників допомагає відповісти на три фундаментальних для керівників запитання: чого очікують від нього як керівника? наскільки він відповідає цим очікуванням? як йому стати ще більш кваліфікованим керівником у майбутньому?

Кожен оцінюваний керівник повинен конструктивно і творчо безпосередньо брати участь:

• у формулюванні цілей і стратегій організації;

• в забезпеченні розвитку та оновленні організації, наприклад, шляхом пропозиції інноваційних продуктів або послуг, процедур, процесів, комунікації та ін.;

• у пошуку нових кадрових ресурсів для розвитку і підтримання високого рівня якості;

• у тісній співпраці з колегами, розділяючи відповідальність за повсякденну роботу організації та управління нею;

• у раціональному і економному використанні сукупних ресурсів організації;

• у пошуку резервів підвищення загальної ефективності організації;

• у створенні привабливої корпоративної культури з відповідними чіткими та видимими цінностями, поглядами і нормами;

• у забезпеченні позитивного і конструктивного трудового клімату в колективі, що асоціюється у кожного працівника з його робочим місцем;

• у проведенні самостійних досліджень.

Оцінка менеджерів за результатами може підштовхнути організацію до вибору необхідного напряму подальшого розвитку.

**3. Новітні технології оцінки персоналу.**

В інституті Assessment Center США була розроблена технологія«Ассесмент-центр», яка тепер широко використовується в багатьох країнах.

**Технологія Ассесмент-центр** являє собою метод оцінювання потенціалу людини та спочатку застосовувалася на стадії відбору кандидатів на відповідальні посади. У найширшому розумінні поняття «ассесмент» є синонімом слова «оцінка», а у більш вузькому розумінні означає тестування або оцінку, здійснювану в процесі якогось засідання, результати якої представлені в кількісних показниках.

Процедура оцінювання компетенцій персоналу методом ассесменту – корисний, але дорогий інструмент.

Ассесмент-центр – це широкоаспектна оцінка персоналу, яка передбачає серію оціночних процедур, розроблених з урахуванням специфіки організації. Результатом є комплексне уявлення про професійно важливі особисті і ділові якості працівника, особливості індивідуального стилю діяльності, що істотно впливають на ефективність роботи.

У Ассесмент-центрі використовується груповий метод стандартизованої, об’єктивної, багатокомпонентної оцінки або атестації працівників з використанням низки вправ, що імітують роботу, інтерв’ю та тестів, що дозволяють отримати уявлення про поведінку людини в робочих ситуаціях. Крім того, використовується експрес-ассесмент – скорочений та економічний варіант Ассесмент-центру для оцінки ступеня:

• готовності кандидатів до роботи на посаді;

• визначення виваженості необхідної для ефективної роботи компетенції;

• ранжирування кандидатів при перевірці їх менеджерських та особистісних якостей.

Цей метод застосовується для внутрішньої оцінки керівників середньої та вищої ланки. В процесі ассесменту група учасників проходить через певні випробування: ділові ігри, тести, самопрезентацію, письмові роботи та ін. Ассесмент-центр дозволяє працівникові або кандидату продемонструвати різноманіття його здібностей у ситуаціях, що моделюють його повсякденну роботу. На підставі результатів Ассесмент-центру виявляються не тільки наявні у працівника навички, але і його приховані можливості, які зможуть зробити його роботу ефективнішою і продуктивнішою.

*Головними відмітними особливостями цієї технології оцінювання* є такі: оцінюються одночасно кілька людей, при цьому використовується декілька методів оцінки. Процедура займає, як правило, повний робочий день (класичний варіант – один-два дні). У службах персоналу застосовуються досить різноманітні методи оцінок, але Ассесмент-центр цінний тим, що дає точні оцінки та прогнози. Ассесмент використовується, в першу чергу, для виявлення потенційних можливостей працівника, необхідних для його якісної роботи на нових для нього посадах. Процедура атестації також включає в себе комплексну оцінку працівника: за результатами його діяльності; за наявністю і ступенем розвиненості компетенцій, необхідних при відповідній мотивації для досягнення поставлених цілей.

 Максимально точну і об’єктивну оцінку потенціалу працівника можна отримати тільки завдяки використанню комплексу методів, які називаються Ассесмент-центром. Доцільно витрачати час і гроші на спеціальну процедуру ассесменту у таких випадках:

 1. При прийнятті рішень про призначення на високі відповідальні посади, коли з кількох потенційно цікавих кандидатів слід вибрати найсильнішого.

2. При формуванні стратегічного і оперативного кадрового резерву на управлінські посади з тим, щоб серйозно і якісно розвивати найбільш кваліфікованих кандидатів, замість того щоб включати до кадрового резерву непідготовлених.

3. При плануванні бюджету на навчання персоналу. Тут прихована головна економія, оскільки після навчання перспективних працівників підвищується ефективність їх роботи. При цьому необхідно створювати індивідуальні програми розвитку, орієнтуючись на особливості кожного.

 Ідея не нова, але «точність попадання» часто потребує багато кращого, так само як і точність подальшої оцінки ефективності програми розвитку. Тому пізніше на додаток до технології «Ассесмент-центр» (Assessment Centre) створена технологія «Центр розвитку» (Development Centre), яка використовується не тільки до початку, але й після завершення кожного етапу програми індивідуального розвитку.

Якщо ассесмент показав, що у більшості оцінюваних працівників відсутні деякі найважливіші для бізнесу компетенції, то, звичайно ж, потрібно вибудовувати програму розвитку таких. Але й шукати готових «носіїв» цих цінних якостей теж можна і навіть необхідно! Більшість консультантів спеціалізується саме на індивідуальному ассесменті. Вони думають, що достатньо оцінити компетенції окремих членів команди, щоб, склавши всі складові, отримати сумарні її властивості. Однак управлінська команда як єдине ціле володіє компетенціями, які розвинені більш-менш того, що необхідно для успішності всієї організації.

У спільній роботі конкретні працівники можуть виявляти, а можуть і не виявляти ефективну для управління організацією поведінку. У таких випадках можна застосовувати спеціальні методи оцінки компетенцій команди топ-менеджменту або керуючих команд окремих її підрозділів, здійснюючи цю роботу в рамках ассесменту індивідуальних компетенцій керівників. Іноді можна починати з діагностики тільки командних компетенцій. Компанії, які проводять ассесмент на постійній основі, а також застосовують окремі методи діагностики компетенцій, мають усі можливості для перевірки достовірності своїх прогнозів і коригування методу, але абсолютна більшість не намагається відшліфувати свій інструментарій. Але ж дана частина технології не менш важлива, ніж власне оцінка (див. рис. 1).

Керівників не можна оцінювати в одній групі з їх підлеглими. Виняток становлять тільки перші особи компаній, які не хочуть відділятися від цілісної команди топ-менеджерів. Серйозною помилкою є недостатнє мотивування учасників Ассесмент-центру та примусове їх направлення на «психологічне тестування», як іноді називають цю процедуру. Небезпечно пов’язувати результати ассесменту зі зміною розміру оплати праці. З переміщенням посадовими сходами – це інша справа.

Оцінка

можливостей співробітника

результатів діяльності співробітника

навчання

посадове переміщення

преміювання

корекція системи управління

Постійна і змінна частини оплати праці

Чи має можливість «діяти як потрібно»?

Чи намагається діяти «як потрібно»?

Чи вміє діяти «як потрібно»?

Зона ассесменту

Рис. 1. Метод перевірки прогнозної цінності інструментів оцінювання

Не варто публічно оголошувати результати. Треба повідомляти працівникам їхні персональні результати і ніяк не використовувати в подальшому дані, здобуті таким складним способом. Перед українськими організаціями стоїть важливе завдання освоєння методів та технології Ассесмент, щоб перетворити її на стандартну процедуру, яка дозволить розробити програми розвитку для керівників різного рівня управління.