ТЕМА 4
РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ЙОГО ОЦІНКИ

4.1. Місце оцінки в системі розвитку персоналу.

4.2. Атестація як метод розвитку персоналу.

4.3. Нетрадиційні методи проведення атестації співробітників.

4.4. Закордонний досвід проведення атестації персоналу.

4.5. Оцінка ефективності атестації та розвитку працівників.

4.1. Місце оцінки в системі розвитку персоналу

Оцінка персоналу як функція управління ним тісно пов'язана із забезпеченням ефективного розвитку працівників організації. Це обумовлено тим, що правильні дії із розвитку співробітників (напрями, методи розвитку, цільові групи) можливі лише за двох умов: 1) знання того, які компетенції та якісні характеристики працівників нам потрібні та 2) що із потрібного нам і в якому ступені вже властиве нашим працівникам. І якщо перше визначають виходячи із загальної стратегії розвитку організації, то друге - на основі застосування різних методів та інструментів оцінки персоналу.

Оцінка персоналу − це процес збору інформації про роботу і поведінку працівника з метою аналізу цієї інформації та застосування в подальшому для управління цим співробітником. У разі коректного проведення оцінки співробітник отримує інформацію про те, що в нього виходить добре, які навички та компетенції йому необхідно розвивати для того, щоб повністю відповідати займаній посаді або отримати підвищення. І в такому аспекті регулярна оцінка допомагає співробітникам розуміти своє місце в організації, бачити свої успіхи і ясніше розуміти, які стоять перед ним завдання. Для керівника така процедура цінна тим, що у нього з'являється чітка картина ресурсів підрозділу, бачення необхідних змін, можливість активніше впливати на розвиток свого відділу в напрямку поставлених завдань.

Якщо в цілому оцінювання персоналу використовують для визначення відповідності працівника тій посаді або робочому місцю, яке він займає, то в системі розвитку персоналу оцінювання потрібно для забезпечення ефективного використання професійного та особистісного потенціалу працівників за рахунок його своєчасного виявлення та формування рекомендацій з розвитку [1]. У цьому випадку оцінювання персоналу повинно вирішувати в організації такі завдання:

- розробка єдиної ідеології оцінки та розвитку персоналу, яка буде заснована на системі корпоративно значимих компетенцій;
- формування багаторівневої системи оцінки для різних категорій персоналу;
- використання оцінки персоналу як механізму регулювання рівня оплати праці;
- організація психологічної підтримки персоналу за умови виникнення проблем у виробничому процесі, які обумовлені особистими факторами;
- використання системи діагностики соціально-психологічного клімату в організації та її підрозділах.

Якщо оцінка персоналу буде органічно вбудована в систему його розвитку, то вона дозволить організації:

1) визначити кадрову конкурентоспроможність організації (ринкову вартість людських ресурсів);
2) рекомендувати адекватний розмір оплати праці;
3) обґрунтувати доцільність навчання та розробити програму розвитку персоналу;
4) спрогнозувати та запланувати кар'єрне зростання співробітників;
5) досягти найкращих результатів із найменшими витратами ресурсів.

У такому разі підвищення ефективності діяльності всієї організації досягається за рахунок:

+ більш повного розкриття та використання потенціалу кожного працівника без винятку;

+ формування у співробітників адекватних уявлень про власний професійно-кваліфікаційний рівень та особистісні якості, а також напрями їх подальшого розвитку та вдосконалення;

+ відповідності якісних характеристик працівників тим посадам, які вони займають;

+ посилення мотивації персоналу до підвищення якості власної діяльності за рахунок розвитку ініціативності, командного духу тощо.

Тому можна стверджувати, що оцінка персоналу тісно вплетена в систему розвитку працівників. Графічно цей зв'язок можна зобразити в такий спосіб (рис.4.1). Убудованість оцінки персоналу в систему його розвитку дозволяє приймати чимало кадрових рішень, починаючи від прийому та звільнення працівників до складання індивідуального плану розвитку.

4.2. Атестація як метод розвитку персоналу

Однією з форм оцінки персоналу є атестація, яка широко розповсюджена як в українських, так і зарубіжних організаціях. В Україні прийнято цілу низку нормативно-правових документів, що регламентують здійснення атестації персоналу в організаціях (додаток Б).

У науковій літературі поняття атестації трактується неоднозначно. Студенікіна М. С. вважає, що атестація – це " визначення ділової та політичної кваліфікації робітника, характеристика його особистих якостей, оцінка результатів його службової діяльності " [2, с.16]. В. Р. Кравець говорить про атестацію як про порядок " проведення перевірки кваліфікації робітника шляхом періодичної оцінки його знань, досвіду, навичок, здібностей, тобто його відповідності займаній посаді чи роботі, яку він виконує " [3, с.10]. Рачинський А. П. розглядає атестацію як один із можливих шляхів просування по службі. Під атестацією він розуміє діяльність, у процесі якої атестаційна комісія в межах установленої науково обґрунтованої процедури виявляє ступінь відповідності працівника посаді, яку він обіймає [4, с.23; 5, с.59].

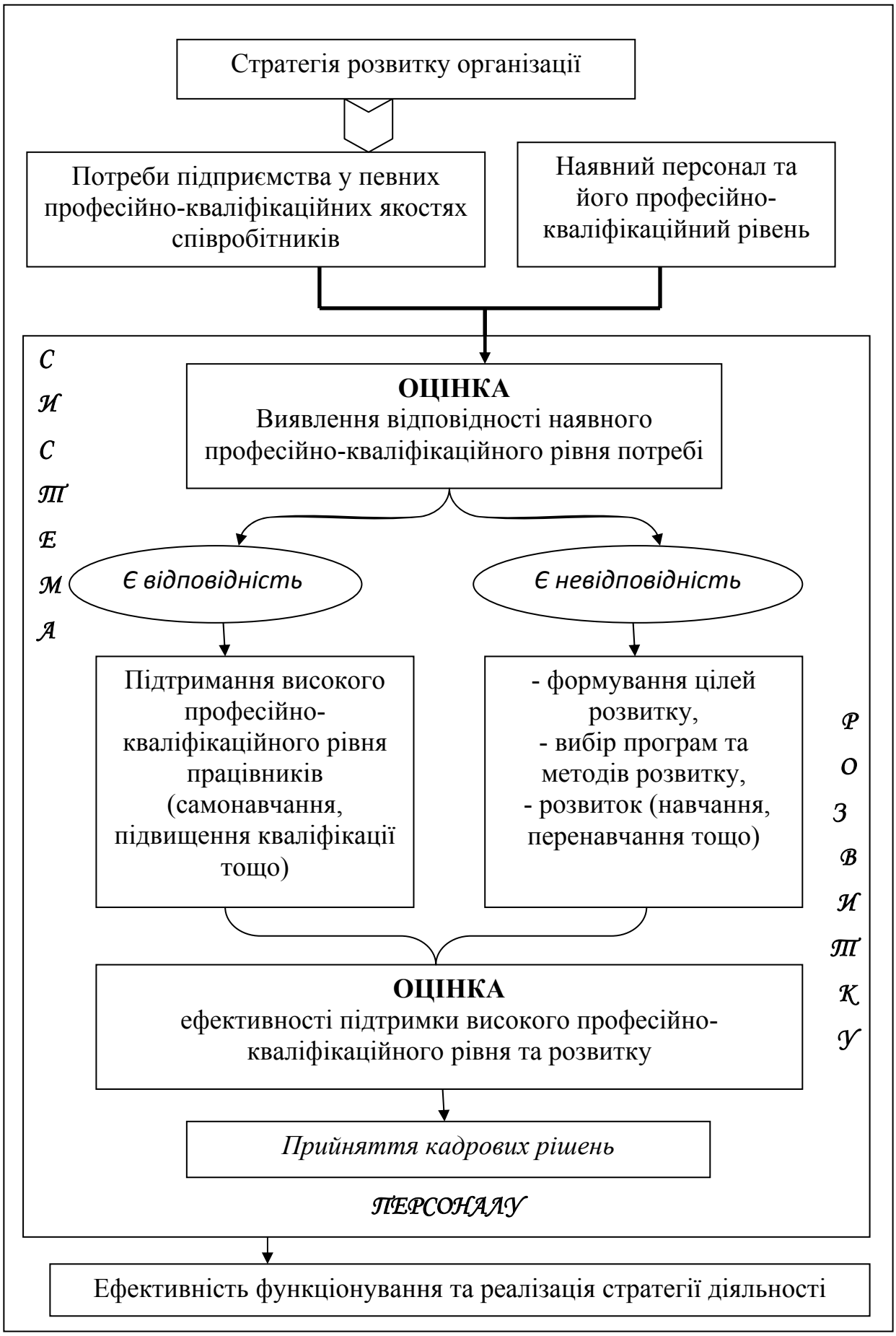

Рис. 4.1. Убудованість оцінки персоналу в систему його розвитку

Атестація традиційно визначалась як засіб стимулювання підвищення кваліфікації працівників, підстава для встановлення кваліфікаційних розрядів, переміщення на іншу посаду, визначення відповідної оплати праці. Інколи вона визначається як передбачена законом обов'язкова періодична перевірка та оцінка ділової кваліфікації, особистих та моральних якостей працівника при встановленні відповідності посаді чи виконуваній роботі, що проводиться адміністрацією [2, с.13]. *Атестація* - процедура визначення рівня кваліфікації, знань, практичних навичок, ділових якостей працівників і встановлення їх відповідності /невідповідності робочим місцям, посадам, які вони обіймають, виявлення потенційних можливостей співробітників [6].

Атестація персоналу — це формалізована оцінка кадрів, що проводиться у визначений час, у встановленій формі, за спеціально розробленою процедурою, за результатами якої приймаються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх до резерву на керівні посади, професійного навчання чи звільнення працівників [7].

Аналіз нормативно-правового забезпечення атестації співробітників підприємств, установ та організацій різних видів економічної діяльності та форм власності показав, що атестація фізичних осіб – це діючий юридичний засіб перевірки ділових якостей працівників, їх відповідності обійманій посаді залежно від напряму діяльності.

На практиці існує два підходи до атестації. Перший — це контроль за діяльністю працівників та її оцінка, результатом якої є стимулювання, покарання, просування по службі. Другий — це пошук шляхів удосконалення роботи й самореалізації працівника, що є хорошим приводом підтримати співробітника, похвалити його за досягнуті успіхи і, тим самим, підвищити його мотивацію для роботи в організації.

Таким чином, процедура атестації має сенс, якщо вона знаходиться в системі розвитку персоналу. Лише у випадку, коли всі співробітники розуміють зміст та цілі атестації, вони із задоволенням братимуть участь та нададуть достовірні результати власної діяльності.

У такому випадку мета атестації полягає не просто у визначенні відповідності співробітника тій посаді, яку він обіймає, а раціональне розміщення працівників, ефективне використання їх знань, навичок, умінь [7]. Більш конкретні цілі атестації стосовно розвитку персоналу наведено в табл.4.1.

Таблиця 4.1

Детальна класифікація цілей атестації персоналу*

Основні	1. Виявлення невикористаних потенціалу та можливостей працівника. 2. Вирішення питання про шляхи та форми навчання, перепідготовку, підвищення винагороди. 3. Складання плану розвитку працівників. 4. Отримання підстави планування кар'єри працівників.
Додаткові	1. Поглиблене знайомство з підлеглими, їхніми можливостями і здібностями. 2. Перевірка мотивації до праці, до роботи на даній посаді. 3. Визначення перспектив розвитку кар'єри працівника.
Загальні	1. Поліпшення управління персоналом та підвищення ефективності кадрової роботи. 2. Підвищення відповідальності та виконавської дисципліни.
Специфічні	1. Виявлення недоліків у системі розвитку персоналу. 2. Перевірка сумісності з колективом (уміння працювати в команді, лояльність до організації, керівництва та безпосереднього керівника) 3. Поліпшення морального та психологічного клімату в організації.

*адаптовано на основі інформації із [8; 9]

У зарубіжній практиці виділяють кілька видів атестації персоналу організації (рис. 4.2). *Неперіодична атестація* персоналу в організації здійснюється при необхідності заміщення вакантної посади, оновлення списку резерву керівників, упровадження нових умов оплати праці. *Спеціальна атестація* проводиться у випадках необхідності (направлення працівника на навчання, затвердження на нову посаду, підвищення заробітної плати тощо). Вважаємо, що неперіодична атестація є тотожною спеціальній, оскільки її проведення викликано потребою вирішення певних кадрових завдань.

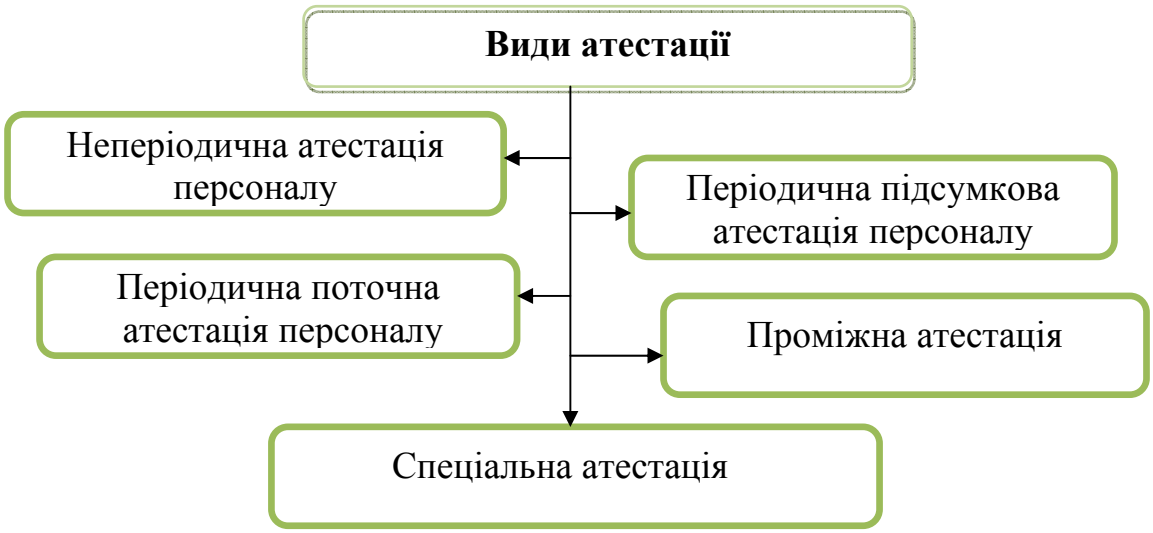

Рис. 4.2. Види атестації персоналу в зарубіжних організаціях

Періодична поточна атестація керівників і фахівців за спрощеною процедурою зорієнтована на поточну оцінку підсумків їх роботи. Вона в організації здійснюється, як правило, один раз на рік.

Періодична підсумкова атестація працівників проводиться у визначений час за встановленою формою, згідно зі спеціально розробленою процедурою один раз у три-п'ять років.

Проміжна атестація проводиться через відносно короткий період часу для визначення ступеня досягнення завдань, поставлених попередньою атестацією, або виправлення недоліків у роботі, що були виявлені.

Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. виділяють три види атестації: підсумкову, проміжну і спеціальну [6](рис. 4.3). Також існує думка, що є 4 види атестації: чергова, після завершення випробувального терміну, при просуванні по службі, при переведенні в інший структурний підрозділ [10, с.320-321].

На нашу думку, останні два види атестації можна віднести до спеціальної атестації, пов’язаної з необхідністю прийняття кадрових рішень у сфері руху персоналу. Чергова атестація є обов'язковою для всіх працівників і проводиться не рідше одного разу на два роки для керівного складу і рідше одного разу на три роки для фахівців та інших службовців [10, с.320]. Метою

атестації є опис виконаної роботи та підбиття підсумків діяльності. Цей вид атестації по суті є підсумковою атестацією.

Рис. 4.3. Види атестації персоналу організації

Використання поняття атестації після завершення випробувального терміну, на нашу думку, не є коректним: згідно з КЗпП не підлягають атестації працівники, що працюють на робочому місці менше року (і в період випробування на працівників поширюється законодавство про працю з відповідними гарантіями (ч.2 ст. 26 КЗпП)), а випробування при прийнятті на роботу(ст. 27 КЗпП), якщо інше не встановлено законодавством України, може встановлюватися від 1 місяця до 6 місяців[11].

Залежно від цілей, які ставилися перед атестацією та від ступеня їх досягнення, атестація, її результати та проведення рекомендованих атестаційною комісією заходів відіграють важливу роль у забезпеченні розвитку персоналу організації. Атестація дозволяє виявити прогалини в професійному рівні працівників, визначити, яких саме навичок та знань їм не вистачає для виконання поточної роботи і може не вистачити для виконання

роботи в майбутньому, а також більш точно інвестувати кошти в розвиток персоналу. Відповідно до наказу про результати атестації складається план відповідних заходів (додаток В) у сфері: формування кадрового резерву; установлення потреби в навчанні та підвищенні кваліфікації; кадрових переміщень; зміни заробітної плати. Для реалізації кожного з них надаються пропозиції, розробляються плани та програми і здійснюються відповідні кадрові заходи.

4.3. Нетрадиційні методи проведення атестації персоналу

Аутсорсинг атестації персоналу − це передача роботодавцем на договірній основі процесу атестації своїх співробітників спеціалізованій компанії, яка здійснює проведення окремих атестаційних заходів, а також повну побудову функціональної системи атестації персоналу [12].

ВМААС - Вище міжнародне агентство з атестації і сертифікації, засновником якого є Всесвітня організація зі світових і національних стандартів атестації і сертифікації, ввело в Росії добровільну атестацію фахівців на присвоєння професійного ступеня доктора (майстра своєї справи) за фахом. Наявність професійного ступеня доктора означає, що майстерність і професіоналізм атестованого фахівця заслужено отримали високе суспільне визнання: він досяг вершин майстерності у своїй сфері практичної діяльності і є справжнім майстром своєї справи. Ця атестація носить рекомендаційний громадський характер. Наприклад, висококваліфікованому бухгалтеру, аудитору, фінансисту або економічному консультанту може бути присвоєно професійний ступінь «доктор економіки» (майстер своєї справи), менеджеру з реклами − професійний ступінь «доктор рекламної справи», журналістові − «доктор журналістики», і т. д.

ВМААС були розроблені спеціальні правила, програми та порядок проведення атестації, а також форма диплома, згодом схвалені Всесвітньою організацією. ВМААС проводить атестацію більш ніж за 50 спеціальностями.

Найбільшим інтересом користуються спеціальності: доктор ділового адміністрування та управління, доктор архітектури, доктор будівництва, доктор економіки, доктор комерції, доктор дизайну, доктор права, доктор технології та інжинірингу та багато інших.

Вимоги претендентів регламентуються Положенням про порядок присудження ступенів, розробленого на базі єдиної системи кваліфікації Всесвітньої організації зі світових і національних стандартів атестації і сертифікації та низки положень ЮНЕСКО. За основу була прийнята номенклатура спеціальностей і ступенів, затверджених у країнах Британської Співдружності, США і низки країн Європи, відповідно до прийнятих у цих країнах вимог до фахівців при атестації на той чи інший ступінь, з урахуванням російського досвіду атестації державних та громадських неурядових організацій.

Правила атестації: наявність у претендента диплома про вищу освіту, документальних свідоцтв про успішну професійну діяльність; завірена копія трудової книжки, копії документів, що характеризують його професійну діяльність (характеристика з місця роботи, кваліфікаційний атестат, свідоцтво про закінчення курсів підвищення кваліфікації, грамоти, урядові нагороди і премії, дипломи про присудження почесних звань, документи, що підтверджують членство в професійних об'єднаннях тощо). Перелік експонованих документів попередньо узгоджується з експертом ВМААС. Перед поданням документів, здобувач проходить співбесіду щодо освіти, обійманої посади, стажу практичної роботи за фахом і заявляє, на який професійний ступінь він претендує.

Акредитований експерт ВМААС пише мотивований висновок про те, чи відповідає претендент вимогам ВМААС. Рішення про присудження спеціалісту професійного ступеня доктора приймається на засіданні Президентської Ради ВМААС, як правило, без участі здобувача ступеня. Рішення ВМААС приймає в строк до трьох тижнів. Ще тиждень необхідний для оформлення диплома.

Атестований спеціаліст отримує диплом російською та англійською мовами за формою, прийнятою у світовій практиці.

Диплом на професійний ступінь доктора (майстра своєї справи) − це перш за все іміджевий документ. Атестація проводиться з метою підвищення професійного статусу і значущості на професійному ринку праці та послуг. Проходження атестації свідчить про високе суспільне визнання професіоналізму та ділових якостей фахівця. Наявність такого диплома в атестованого фахівця підвищує його конкурентоспроможність при прийомі на роботу, а також при просуванні по службі. ВМААС рекомендує отримати професійний ступінь доктора не тільки фахівцям, що орієнтуються на міжнародне ділове співробітництво або на роботу в іноземних фірмах, але і тих, хто працює в російських державних, громадських чи комерційних організаціях. Керівники підприємств хочуть, щоб у них працювали справжні професіонали, майстри своєї справи.

За кордоном, залежно від країни, вартість подібних послуг становить близько 2500-4500 у.о. Враховуючи специфіку Росії і кризи, вартість інформаційно-консультаційних послуг з атестації персоналу встановлена в розмірі 15500 рублів. Надалі вартість буде коригуватися з урахуванням вартості подібних послуг за кордоном [13].

Командна атестація. Як приклад нетрадиційного підходу до атестації може розглядатися інтернет-чемпіонат серед банків. Нова форма оцінювання знань – участь у міжбанківських інтернет-чемпіонатах – має порівняльну основу і дає можливість кожному банку побачити силу і слабкість знань своїх фахівців і фахівців своїх конкурентів. Інтернет-чемпіонати дають рідкісну можливість порівняти рівень підготовки своїх фахівців з фахівцями інших банків, а також оцінити ці знання. Чим більше фахівців одного напряму беруть участь в оцінюванні їх знань шляхом тестування, тим вища точність оцінювання кожного з цих фахівців. Таке оцінювання, як об'єктивне, є абсолютно іншим якісним рівнем оцінювання знань персоналу.

Таким чином, *перша перевага Чемпіонатів* – новий рівень об'єктивності оцінювання знань персоналу. На сьогоднішній день якого-небудь іншого альтернативного за рівнем об'єктивності способу оцінювання знань немає.

Поширеним є оцінювання результатів роботи підрозділу, коли заслуги і промахи окремих осіб у розрахунок не беруться, а акцент робиться на загальний результат. Вважається, що зацікавленість колективу в загальному результаті (і його загальна відповідальність) формує колектив у команду, за рахунок чого багато проблем і завдань вирішуються вже не адміністративними методами, а значно ефективнішим. Командному оцінюванні під силу об'єднати часткові уявлення кожного банку про оцінювання банківського персоналу в єдиний процес, де формуються загальні правила, принципи і стандарти, такі необхідні для оцінювання знань фахівця кожного банківського напряму як спільний знаменник у математиці [14, с.200-201].

Атестація персоналу on-line. Assessment Tools призначена для проведення атестації та оцінки персоналу в режимах on-і off-line з підготовкою звітів та управлінських рішень[15].

Завдання Assessment Tools полягає у вирішенні таких питань:

• збір даних; • інтерпретація та аналіз даних; • подання даних;

• архівне зберігання даних; • забезпечення безпеки на всіх етапах.

Assessment Tools дає *можливість*:

• створити профіль компетенцій за будь-якою позицією;

• розподіляти між HR-менеджерами сфери відповідальності (за географічною ознакою, за посадовими обов'язками і т. п.);

• складати графіки тестування співробітників і кандидатів на посаду;

• проводити тестування персоналу та кандидатів на посаду, у тому числі і у віддаленому доступі;

• формувати звіти за результатами оціночних заходів, причому як по окремих персоналіях, так і по підрозділах, а також по всій організації в цілому;

• фіксувати відповіді і ставити позначку в електронному вигляді як безпосередньо під час проведення співбесіди, так і відразу після нього;

• зберігати особисті дані співробітників і претендентів, результати тестів, атестацій, опитувань необмежену кількість часу. Доступ до даних, знаючи адресу сервера, логін і пароль, можна отримати з будь-якого комп'ютера, що має доступ до Інтернету;

• у повному обсязі створювати і підтримувати в актуальному стані штатний розпис організації;

• формувати модель оцінки претендентів і співробітників організації на підставі різних критеріїв, пов'язаних з його професійною діяльністю, спеціалізацією та особистими якостями;

• організовувати анонімні опитування;

• підтримувати рольовий доступ (додаток Г), а також можливість розподілу зон відповідальності менеджерів (кураторів): один відділ або їх група.

При цьому програмне забезпечення з оцінки персоналу може бути встановлено тільки на сервер головного офісу, що значно знижує грошові та часові витрати по впровадженню.

Центри оцінки та розвитку являють собою використання технології Центру оцінки для визначення сильних та слабких сторін людини у сфері її діяльності з тим, щоб виявити її потреби в розвитку, задоволення яких підвищить ефективність роботи та / або прискорить кар'єрне зростання, що, у свою чергу, вплине на успіх організації в цілому. Метою Центру розвитку є підвищення ефективності процесу розвитку працівників на основі виявлення їх потенціалу та невикористаних можливостей.

В окремій організації замість центра оцінки та розвитку може використовуватися так звана ***«атестація розвитку»***, яка являє собою оцінку результатів роботи співробітника його керівником та є одним з інструментів розвитку потенціалу співробітників. Її застосування вимагає дотримання деяких умов: певної культури взаємин керівників з підлеглими, довірою між ними, чітко сформульованих вимог до результатів праці.

Основні підході до проведення атестації розвитку полягають у такому:

1. *Розподіл відповідальності за успіх атестації.* Це означає, що співробітник і керівник повинні бути підготовлені до проведення зустрічі. Завдання керівника − узгодити із співробітником структуру зустрічі, ролі, очікування від атестації.

2. *Відкритість.* Завдання − створити атмосферу відкритості, чесності. Під час атестації необхідно ділитися інформацією, ставити уточнювальні запитання.

3. *Обговорення ключових тем.* При обговоренні результатів робіт слід уникати необґрунтованих оціночних суджень, використовувати приклади, ілюстрації, наводити конкретні факти.

4. *Період оцінки роботи.* Обговоренню підлягає весь атестаційний період, а не тільки його остання частина, яка більше збереглася в пам'яті.

5. *Концентрація уваги.* Якщо під час зустрічі виникнуть теми, які потребують тривалого обговорення, слід призначити спеціальний час.

6. *Конфлікт.* Якщо є сфери, по яких неможливо прийти до згоди, не слід доводити ситуацію до «перегріву».

7. *Планування.* Слід визначити план робіт для подальшого розвитку та призначити дату наступної зустрічі, окреслити відповідальність кожного [16].

Атестація розвитку складається з трьох змістовних блоків (рис. 4.4):

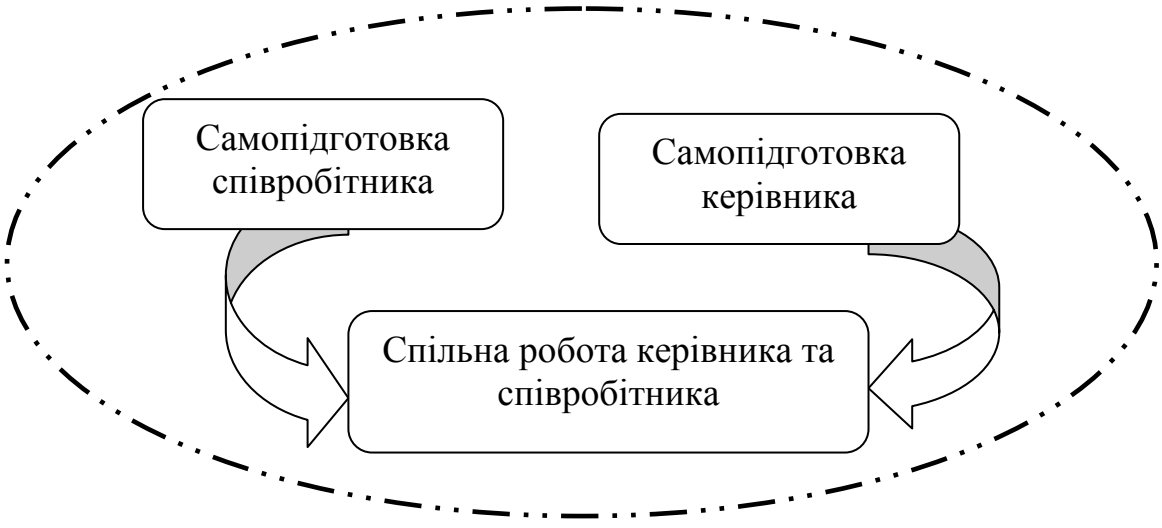

Рис. 4.4. Базові блоки атестації розвитку

1. ***Самопідготовка співробітника.*** Її мета − проаналізувати власні успіхи і невдачі за минулий період; зрозуміти, які сильні і слабкі сторони сприяли і перешкоджали досягненню успіху; підготуватися до розмови з керівником для визначення цілей на наступний період:

1.1. Досягнення в роботі. Працівник повинен обміркувати і сформулювати основні досягнення в роботі і в саморозвитку та структурувати інформацію (табл. 4.2), проаналізувати, що допомагало і що заважало в реалізації досягнень, навести конкретні приклади.

Таблиця 4.2

Оцінка досягнень у роботі

Досягнення (якісна характеристика)	Кількісна характеристика

Коментар керівника_____

1.2. Оцінка рівня розвитку власник компетенцій, які відповідають корпоративним компетенціями (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Компетенція	Оцінка співробітника	Оцінка керівника	Погоджена оцінка співробітника та керівника
1	0 1 **2** 3 4	0 1 2 **3** 4	0 1 2 **3** 4
2	0 1 2 **3** 4	0 1 **2** 3 4	0 1 **2** 3 4
3	0 1 2 **3** 4	0 1 2 3 **4**	0 1 2 3 **4**

Для цього потрібно, аби співробітник мав чітке уявлення, що розуміється під компетенціями в організації, які обрані рівні їх розвитку та що означає кожен із них (додаток Д). Також працівник має підготувати конкретні приклади, які ілюструють розвиток його компетенцій.

1.3. Цілі на наступний період. Для обговорення цілей на наступний період працівник має визначити їх, а також строки досягнення та необхідні ресурси (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Цілі до наступної атестації розвитку

Цілі	Строк виконання	Потрібні ресурси
1		
2		
3		

При встановленні строків досягнення цілей слід ураховувати так званий «поправочний коефіцієнт» І. Адізеса, який показує, на який час фактично збільшується час виконання тієї чи іншої роботи з урахуванням особливостей людини.

2. ***Самопідготовка керівника.*** Мета − підготуватися до розмови зі співробітником, націлити його на розвиток.

2.1. Вивчити матеріали, надані співробітником, та надати свої коментарі: виділити ті з досягнень працівника, які керівник вважає особливо важливими, додати опис досягнень, які не згадав співробітник; написати цілі, які ставилися перед співробітником, але не були досягнуті (табл. 4.2).

2.2. Проаналізувати, як співробітник оцінює рівень власних компетенцій, порівняти цю оцінку з "Описом рівня розвитку компетенцій"; оцінити, як співробітник виявляв себе за минулий період (табл. 4.3). При зустрічі керівник повинен прокоментувати свої оцінки по кожному блоку, підготувати приклади, що їх ілюструють, виділити найбільш сильні якості та компетенції співробітника, які він виявляв за минулий період.

2.3. Вивчити цілі, які підлеглий готовий досягти за наступний період; визначити цілі, які керівник хотів би поставити перед співробітником; проаналізувати терміни та ресурси для досягнення цілей; підготуватися до їх обговорення з працівником.

3. ***Спільна робота співробітника і керівника***. Мета – досягнення згоди щодо плюсів і мінусів у сьогоднішній роботі співробітника і постановці нових цілей.

3.1. Спланувати зустріч.

3.2. Обговорити досягнення співробітника за минулий період та дати спільну оцінку найбільш вагомим досягненням і тому, що не було досягнуто.

3.3. Обговорити оцінки рівня розвитку компетенцій з використанням "Опису рівня розвитку компетенцій" та прийти до згоди щодо того, на якому конкретно рівні виявлялися компетенції і в чому це виражалося.

3.4. Обговорити цілі співробітника, яких він повинен досягти, та порівняти їх з тими, які він поставив перед собою; терміни і допомогу керівника в досягненні цілей.

3.5. Обговорити з працівником, які компетенції йому необхідно розвивати. Слід виділити не більше п’яти компетенцій, розвиток яких буде метою наступного періоду; визначити, у яких конкретно діях має проявлятися досягнення наступного рівня розвитку. Для цього заповнюють відповідну таблицю (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

План розвитку компетенцій

Компетенція					
Рівень розвитку сьогодні (у балах)					
До чого прагнути (у балах)					
У яких конкретно діях має виражатися новий рівень компетенції					

3.6. Розробити разом зі співробітником план розвитку його професійних навичок, обміркувати можливі шляхи підвищення професійних навичок: читання спеціальної літератури, підготовка та проведення майстер-класів або міні-лекцій для співробітників, інтернет-портали, дистанційні курси на внутрішньому сайті, стажування в інших підрозділах, участь у проектах, організація конференцій та ін.

3.7. Обговорити зі співробітником інтереси, пов'язані з кар'єрним зростанням, та пояснити, від яких конкретно успіхів співробітника це буде залежати.

3.8. Визначити, якої допомоги потребує працівник від керівника та сформулювати, у чому конкретно ця допомога може виражатися.

4.4 Закордонний досвід проведення атестації персоналу

У міжнародній практиці атестація персоналу є не стільки юридичним поняттям скільки синонімом регулярної формалізованої оцінки персоналу [17]. Крім того, більш розповсюдженим поняттям у країнах Європи та в США є поняття сертифікації персоналу. Як правило, остання є завжди незалежною та проводиться третьою стороною і передбачає видачу працівникові після проходження процедури оцінки сертифіката.

Франція. Системи оцінки кадрів, що практикуються в цій країні, є досить різними за складністю. На підприємствах середнього розміру велика свобода дій надана керівникам підрозділів, які зі схвалення дирекції практикують час від часу співбесіди з підлеглими; при цьому звіти про такі розмови не завжди доводяться до відома самих підлеглих.

На деяких підприємствах існують більш розвинені системи, що передбачають заповнення самим працівником, що атестується, робочого документа, де він підбиває підсумки своєї роботи, дає оцінку власним успіхам та оволодінню дорученою ділянкою роботи. Цей документ служить вихідною базою для співбесід (організованих щорічно або через півтора року). При цьому керівництво не завжди інформує кадри про оцінку їхньої роботи.

На великих фірмах бесіди з підлеглими не обмежуються обговоренням професійних справ, а стосуються також оцінки їхніх потенційних можливостей. Документи співбесіди підписують атестант, його безпосередній керівник і наступний за службовим положенням керівник. Ці складні системи передбачають ведення досьє на кожного опитуваного. Однак за свідченням французьких фахівців, більшість оцінок, що містяться в особистому досьє працівників, носять усереднений характер типу "задовільно". Вони пояснюють це тим, що керівники цехів і служб не хочуть "хвилювань" у колективі. Тому погані працівники не отримують незадовільних оцінок через побоювання керівників зачепити їхнє самолюбство, а хороші працівники залишаються поза полем зору керівництва підприємства.

Соціологи відзначають, що кадрові служби у Франції відходять від колишньої практики оцінки кадрів за системою шкільних балів, бо вона відлякує молодих фахівців при прийомі на роботу. На зміну довільним оцінками начальства приходить більш виважена і різнобічна оцінка працівників за результатами співбесід та їх робочих документів. У цьому випадку зацікавлена особа може звернутися до керівництва з протестом з приводу незгоди з винесеною йому оцінкою. В цілому про працівника судять не стільки за результатами виконуваних ним службових обов'язків, скільки за його творчим можливостям. Примітно також, що оцінка (атестація) кадрів у Франції застосовується частіше на великих підприємствах, ніж на середніх і дрібних, і більшою мірою в установах, ніж у сфері матеріального виробництва [18].

Німеччина. Для оцінки праці працівників за минулий рік здійснюється атестація персоналу. З цією метою розробляються так звані оціночні листи на кожного працівника. У них сформульовані питання по двох розділах, що характеризують кваліфікацію працівника і його ставлення до праці. З кожного питання оціночного листа менеджером виставляється оцінка, після чого в особистій бесіді з працівником оцінки обговорюються. У більшості випадків менеджер і працівник приходять до загальної згоди в оцінках. У разі розбіжностей працівник звертається до вищого керівництва. Оцінка праці проводиться для всіх категорій працівників. Після щорічної оцінки працівників проводиться збільшення (зменшення) надбавки до зарплати [19].

Особливості атестації в мережі магазинів «Метро Кеш енд Кері». У мережі цих магазинів в усьому світі проводиться 2 види атестації[20]:

а) Атестація Metro Management Planning («Планування кар'єри менеджерів «Метро») призначена для співробітників середньої та вищої ланки компанії. На цій атестації оцінюють потенціал співробітника по семи компетенціях (аналітичне та стратегічне мислення, лідерські якості, комунікативні навички, орієнтація на результат, знання ринку, адаптація до змін), відкриваючи людині можливість зайняти більш високу позицію в перспективі від року до трьох.

Оцінку за шкалою «слабо розвинена» − «дуже сильна» проводить безпосередній начальник співробітника. По кожній з компетенцій співробітнику дають коротку характеристику з конкретними прикладами його поведінки. Також дається загальна характеристика співробітника і план дій для посилення його слабких сторін.

б) Для середньо кваліфікованого персоналу магазинів і офісів передбачена атестація Performance Appraisal («Оцінка роботи»). Під час цієї атестації в магазинах оцінюють два чинники: результати виконання співробітниками певних функціональних завдань і розвиток у них семи компетенцій.

в) Оцінка роботи управлінського складу компанії проходить у кілька етапів. Перший етап − це бесіда керівника з працівником, зазвичай на початку року, на якій ставляться цілі на новий період роботи. Протягом року можуть проводитися проміжні зустрічі для уточнення або координації розвитку співробітника. Найважливіша зустріч відбувається після закінчення року з моменту першої зустрічі. На ній підбивають підсумки виконання завдань та розвитку компетенцій за минулий період, а також планують подальший розвиток співробітника на наступні один-три роки.

Результати виконання завдань у ході атестації впливають на кар'єрне зростання співробітника, на його річну премію. Управлінський склад компанії отримує річний бонус, який прив'язаний до результатів діяльності «Метро». З кожним із співробітників компанія укладає «Бонусний договір», у якому чітко прописані робочі цілі. Кожна з таких цілей, а їх може бути п'ять, включає ключові завдання і має свою питому вагу. Виконання цих завдань оцінюють на наступній атестації.

Італія. Успішне проходження атестації (більшість компаній проводить цю процедуру двічі на рік) дозволяє працівникові регулярно отримувати заслужені премії. Як правило, керівник зі співробітником заздалегідь розробляють план роботи, ставлять конкретні завдання і визначають терміни їх виконання. А під час атестації перевіряється, власне, досягнення результату. Якщо результат досягнуто, то працівник отримує премію [21].

Швейцарія. Атестація персоналу в багатьох компаніях проводиться двічі: у середині і в кінці року. На початку року всі співробітники отримують "кількісні завдання", виконання / перевиконання яких оцінюється в кінці року. Оцінці підлягає, крім "кількісної", ще й "якісна" складова. При цьому активно використовують близько 10 оціночних критеріїв − "цінностей" на кожного співробітника. При цьому в даній країні розповсюджений так званий метод calibration meeting, що дозволяє об'єктивізувати результати атестації за допомогою надання керівникам усіх підрозділів організації можливості знайомитися з результатами атестаційних процедур, вносити зміни і доповнювати підсумкові дані [22].

У діловій практиці **США** використовується кілька термінів, що прямо чи опосередковано належать до оцінки персоналу [23]:

Performance Appraisal - у дослівному перекладі - "оцінка виконання". Це процедура найбільш близька до нашої атестації, можна сказати, атестація в західному варіанті. Безпосередній керівник проводить з оцінюваним співробітником співбесіду за результатами його роботи за "звітний період". Як правило, зміст співбесіди чітко структурований і зачіпає певний набір тем. За результатами керівник заповнює спеціальну анкету (Performance review) за формою, установленою в даній компанії. У кінці анкети висловлюються зауваження та побажання до співробітника, і робиться висновок про відповідність співробітника обійманій посаді, доцільність підвищення кваліфікації, переведення на іншу посаду в компанії (ротація персоналу), підвищення на посаді, присвоєння більш високого грейда. Анкети подаються в департамент управління персоналом, за поданням якого керівництвом підприємства приймаються управлінські (кадрові) рішення.

У компаніях з жорсткою кадровою політикою, де сповідується принцип *"up or out"* (або зростати, або йди), щорічно проводиться оцінка кожного співробітника, за результатами якої весь персонал поділяється на 3 категорії:

А) отримують підвищення;

В) отримують попередження про необхідність працювати краще;

С) отримують чек і повідомлення про звільнення.

В англомовній термінології з управління персоналом використовується також поняття Job Evaluation, дослівний переклад - "оцінка роботи". Тут ідеться не про оцінку працівника, а про оцінку цінності самої праці, посадової позиції або ролі. Це інструмент для визначення рівнів оплати праці, структури тарифної сітки.

Більш "просунутий" варіант оцінки результатів роботи – Management by objectives, тобто управління по цілях. Тут проводиться не тільки оцінка праці працівника за минулий період. Керівник і підлеглий разом визначають для підлеглого особисті цілі на квартал, півріччя або рік. У числі цих цілей можуть бути не тільки показники роботи, а й освоєння тих чи інших нових ділянок, підвищення кваліфікації, саморозвиток. Після завершення періоду в такому ж форматі проводиться обговорення досягнутих результатів і визначаються нові цілі.

4.5. Оцінка ефективності атестації та розвитку персоналу

Можна говорити про три групи ефектів, з якими пов'язане для організації успішне проведення атестації, а саме:

Економічний ефект:

• зниження витрат, пов'язаних з помилками при розстановці кадрів, удосконалення кадрової структури організації;

• скорочення втрат, пов'язаних із недостатнім контролем за роботою ключових категорій персоналу;

• своєчасне виявлення і вирішення проблем, що заважають ефективній роботі ключових категорій персоналу;

• підвищення цінності людських ресурсів організації;

• підвищення якості управління за рахунок установлення за допомогою атестації механізму зворотних зв'язків між керівництвом і ключовими категоріями персоналу [24].

Розвиток і більш повне використання потенціалу ключових категорій персоналу:

• точне і своєчасне виявлення потреби в навчанні та організація навчання ключових категорій персоналу;

• формування кадрового резерву та створення програми по роботі з кадровим резервом;

• підвищення ефективності праці ключових категорій персоналу за рахунок регулярного доведення до них вимог до їхньої роботи і до робочої поведінки і оцінки їх готовності відповідати цим вимогам;

• підвищення рівня трудової мотивації працівників, які проходять атестацію.

Соціально-психологічний ефект [24]***:***

• підвищення рівня співпраці та довіри між керівництвом і тими категоріями персоналу, які проходять атестацію;

• підвищення ступеня інформованості працівників про цілі, стратегії і поточну роботу організації;

• підвищення рівня прихильності працівників до своєї організації (за рахунок підвищення задоволеності роботою, розуміння кар'єрних можливостей і настрою на довготривалу роботу в організації);

• поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.

Потенційні вигоди від атестації може отримати не тільки організація, але й працівники. Ці *потенційні вигоди для працівників* можуть полягати в такому:

• визнання досягнень працівників з боку керівництва стимулює їх готовність напружено працювати в інтересах організації;

• працівник отримує вкрай важливий для себе зворотний зв'язок, що дозволяє йому своєчасно внести необхідні корективи у свою роботу, у робочу поведінку, у ставлення до справи;

• працівник отримує можливість уточнити для себе ті вимоги, які висуваються до його роботи безпосереднім керівником та організацією;

• атестація дозволяє працівникам краще зрозуміти цілі та завдання, що стоять перед організацією (підрозділом), полегшуючи проходження інформації по вертикалі зверху вниз;

• атестація при правильному її проведенні підвищує рівень прихильності працівників своїй організації та її цілям.

Питання про необхідність оцінки ефективності навчання персоналу активно мусується в професійних колах тренерів, консультантів і HR-менеджерів. Проте моделі оцінки багато в чому різні: частина з них спрямована тільки на якісну оцінку ефективності, частина включає також і кількісну оцінку.

Узагальненими показниками ефективності навчання вважаються такі: витрати на навчання та їх частка у витратах на персонал організації; витрати на розвиток одного співробітника; час, що витрачено на навчання одного співробітника, та його частка в загальному балансі робочого часу співробітника.

Індивідуальні плани професійного розвитку та загальні плани й проекти розвитку персоналу в організації повинні приносити очікувані результати, бути ефективними. Для цього можна, наприклад, додати до плану професійного розвитку розділ «Оцінка результативності навчання». У ньому можна наперед зазначити спосіб, у який буде перевірено, наскільки розвиток був ефективний. Такими способами можуть бути: доповідь на нараді та обговорення того, що дізнались на навчанні; звіт слухачів про те, що вони дізнались протягом навчання; тестування; розробка певних стандартів та критеріїв роботи працівників; рекомендації тренера тощо [25].

Практика управління персоналом свідчить, що рішення у сфері управління персоналом не завжди можна виміряти у вартісному вираженні. Йдеться про те, що успішний проект (програму, тренінг тощо) – це не завжди кошти (гроші). Це також створення нових ідей, підвищення компетенцій, зростання залученості та лояльності персоналу та багато іншого [26].

У лютому 2011 р. ГК «Інститут Тренінгу – АРБ Про» на конференції «HR-практики: рішення з поверненням» представила новий та дещо нетрадиційний

підхід до визначення ефективності проектів у сфері управління персоналом під назвою *Return ON Solutions* [26]. У табл. 4.6 наведено класифікацію видів віддачі від проектів у сфері розвитку персоналу [26].

Таблиця 4.6

Класифікація віддачі від проекту або програми розвитку персоналу

№ з/п	Назва показника віддачі	Опис	Приклад проекту для оцінки
1	***Return On Money***	Фінансова віддача	Навчання продажам, залученню клієнтів, скорочення витрат на найм персоналу (за рахунок зменшення плинності персоналу)
2	***Return On People***	Віддача у вигляді залучення меншої кількості людей	Оптимізація бізнес-процесів
3	***Return On Knowledge***	Результат у вигляді розвитку компетенцій та знань	Будь-який якісний тренінг. Узагальнення корпоративного досвіду, розгортання корпоративної системи навчання (корпоративного навчального порталу), системи управління знаннями
4	***Return On Time***	Віддача у вигляді скорочення часу на операцію або процес, впровадження або навчання технології, яка дозволить збільшити швидкість вирішення стандартних завдань	Автоматизація оцінки персоналу, навчання технології обслуговування клієнтів, автоматизація пошуку персоналу
5	***Return On Technology***	Віддача у вигляді створення нових технологій або рішень, створених завдяки технологіям	Комплексні програми розвитку персоналу
6	***Return On Energy***	Віддача у вигляді підвищення рівня мотивації працівників, їх лояльності до організації	Програми організаційного розвитку, залучення працівників до прийняття управлінських рішень

Використання економічних критеріїв у роботі з персоналом вимагало розробки методик для визначення *ефективності навчання.* У той же час, розглянемо модель Д. Кіркпатріка, який у 1959 р. запропонував здійснювати оцінку ефективності навчання на чотирьох рівнях:

Перший рівень - «Реакція учасників». Для оцінки цього рівня використовують стандартні анкети. Основні теми питань в анкетах:

- корисність набутих знань і навичок для реальної роботи;
- цікавість програми;
- складність, доступність подачі матеріалу.

Для кожного з питань задається певна шкала оцінки, наприклад від 1 до 6 балів, де кожен бал супроводжується словесним описом.

Другий рівень – «Навчання» − визначає, як змінилися знання учасників у результаті навчання і чи змінилися вони взагалі. Для оцінки цього рівня використовують спеціально розроблені тести, анкети та завдання, які дозволяють кількісно виміряти прогрес або мотивацію учасників. Також можливо провести спостереження в процесі навчання, зокрема, в ході виконання контрольних вправ або рольових ігор або після навчальних заходів у ході робочого процесу.

Третій рівень – «Застосування» − виявляє, чи застосовують учасники набуті знання і навички на робочому місці? Чи є реальні зміни в їх роботі? Оцінка даного рівня зазвичай проводиться за допомогою інструментів, розроблених за принципом «360 градусів». Інший спосіб - використовувати систему ключових показників (KPI), що існує в організації, або карту збалансованих показників.

Четвертий рівень – «Результати» − спрямований на виявлення змін у бізнес-показниках компанії в результаті навчання. Даний рівень, як правило, є найбільш складним для вимірювання, особливо якщо врахувати той факт, що на показники бізнесу впливають також й інші чинники, а ізолювати їх вплив практично неможливо.

У 1991 р. Дж. Філіпс для подолання відсутності кількісних показників ефективності навчання додав у модель Д. Кіркпатріка п'ятий рівень оцінки − ROI (віддача від інвестицій у навчання). Його модель сьогодні визнана «Американською асоціацією тренінгу і розвитку» (ASTD) і використовується у всьому світі. Формула для розрахунку ROI має такий вигляд:

$$\mathbf{ROI} = \frac{\Delta Дн - Вн}{Вн} \times 100 \qquad \textbf{(4.1),}$$

де ΔДн – приріст доходів від навчання, тис. грн.;

Вн – витрати на навчання, тис. грн.

Розрахунок ROI дозволяє:

- кількісно виразити поліпшення результативності та якості роботи в результаті навчання співробітників;
- виразити в грошовому еквіваленті цінність проведеного навчання;
- визначити повернення на інвестиції в навчальні заходи;
- ухвалювати обґрунтовані рішення по вибору навчальних програм, порівнюючи їх ефективність [14].

Сьогодні робота у сфері оцінки ефективності розвитку персоналу ведеться за декількома основними напрямками:

* розробка нових систем обліку витрат на підготовку персоналу;
* пошук критеріїв оцінки результатів проведеного навчання;
* вибір оптимального варіанта програми навчання.

Існує думка, що ефективність інвестицій у розвиток персоналу слід розраховувати на кожному етапі цього інвестування (від профорієнтації до капіталізації кваліфікації) як співвідношення витрат та результатів (підвищення продуктивності праці). Залежність між цими показниками показують так:

$$\mathbf{E = ((B - Bn) * Ц) : I} \qquad \textbf{(4 .2),}$$

де **Е** – ефективність інвестицій у людський капітал на і-му етапі;

Вп− виробіток працівника до навчання;

В – виробіток працівника після навчання;

Ц - ціна одиниці продукції;

I - інвестиції в людський капітал [27].

В останні роки отримує розвитку так звана методика біпараметричної оцінки. Її зміст полягає в тому, що поряд із результативністю та ефективністю навчання вводиться поняття його продуктивності [28].

Ми погоджуємося із Думченко О. Е. та Козловим В. В., що не варто прагнути розробити єдиний універсальний показник оцінки ефективності навчання персоналу. Більш доцільним буде підбір методики визначення ефективності з урахуванням специфіки заходів з навчання [29].

Якщо стоїть завдання визначити успішність навчання персоналу через скорочення вартості бізнес-процесів, то можна запропонувати такі дії та формули:

А. *Частковий економічний ефект* від заходу з навчання персоналу, який викликав зміну вартості певного бізнес-процесу можна визначити:

$$\mathbf{E = C_o - C_t} \qquad \textbf{(4.3),}$$

де $\mathbf{C_o}$- вартість бізнес-процесу до навчання (одиниці виробленої продукції), грн.

$\mathbf{C_t}$ – вартість бізнес-процесу після навчання, грн.

Визначення абсолютного значення ефекту дозволяє лише з'ясувати тенденції, масштаб і напрямок ефекту від навчання (позитивний, нейтральний, негативний), тому доцільно зіставити значення ефекту з витратами, спрямованими на навчання персоналу.

Інтерпретація результату: якщо $\mathbf{E \geq 0}$ − отже, мета зниження витрат була досягнута.

Б. *Чистий частковий економічний ефект* від заходів з навчання персоналу визначається таким чином:

$$\mathbf{E_N = C_o - C_t - C_e} \qquad \textbf{(4.4),}$$

де $\mathbf{C_o}$− вартість бізнес-процесу до навчання (одиниці виробленої продукції), грн.

$\mathbf{C_t}$ – вартість бізнес-процесу після навчання, грн.

$\mathbf{C_e}$ – вартість програми навчання (наприклад, вирати на утримання учбового центру), грн.

Визначення абсолютного значення часткового ефекту дозволяє порівняти результат від діяльності з витратами на навчання (перевищують вигоди витрати чи ні).

Інтерпретація результату: якщо $\mathbf{E_N \geq 0}$ – отже, позитивний результат був досягнутий, принаймні зниження витрат перевищило витрати − діяльність приносить чистий ефект.

Дана послідовність розрахунків доцільна для оцінки ефективності навчання саме лінійного персоналу, наприклад, у результаті проведення тренінгових заходів, швидкість обслуговування клієнтів збільшилася, якість обслуговування клієнтів (при цьому якість може оцінюватися зниженням кількості помилок, скарг клієнтів) зменшилася тощо.

В. У разі зіставлення декількох варіантів навчання (програм, видів, у часі, просторі) доцільно визначити ефективність. *Економічна ефективність* навчання (динамічний зв'язок між ресурсами і діяльністю) може бути виражена формулою:

$$E_N = \frac{Co - Ct}{Ce} \qquad \textbf{(4.5),}$$

Таким чином, якщо $\mathbf{E_N < 1}$− навчання неефективне, якщо $\mathbf{E_N > 1}$− навчання ефективне.

Г. Більш традиційний для сприйняття і простий в інтерпретації − *показник прибутковості* (розглянемо як типовий показник для бізнесу − співвідношення чистого доходу до витрат):

$$d_N = \frac{Co - Ct - Ce}{Ce} \times 100 \qquad \textbf{(4.6)}$$

Прибутковість (повернення на інвестиції в навчання) виражається у відсотках. Якщо $\mathbf{d_N > 0}$ – отже, вид діяльності прибутковий, інакше – витрати на навчання не повертаються у вигляді додаткового ефекту.

Цей показник зручно застосовувати у разі зіставлення декількох варіантів навчання або вже реалізованих заходів.

Визначення порівняльної ефективності навчальних заходів може також допомогти визначати ефективність навчання, яке проводилося за ідентичними програмами в різних структурних підрозділах організації, що буває необхідним і корисним при розбудові корпоративної стандартизованої системи навчання [29].

Якщо навчання персоналу здійснюється самостійним підрозділом, то доцільно також розраховувати показники ефективності його роботи. Однак слід зауважити, що в кожній організації в силу специфіки її роботи ці показники можуть бути різними. Серед них можна виокремити такі:

- плинність персоналу;
- індекс задоволеності клієнтів компанії;
- показник абсентеїзму персоналу;
- частота нещасних випадків;
- індекс задоволеності та лояльності персоналу;
- залучення нових клієнтів (індекс притоку нових клієнтів);
- підвищення продуктивності праці;
- зростання частки ринку компанії;
- скорочення витрат на виробництво продукції/надання послуг та ін.

У той же час, кожна програма навчання повинна оцінюватися окремими показниками, які напряму відображають її ефективність. Наприклад, програма розвитку кадрового резерву вважається на 100% ефективною, якщо 100% учасників програми отримали горизонтальне або вертикальне переміщення протягом 1 року після її завершення. А ефективність тренінгів з виробничої безпеки вимірюється скороченням або повним зведенням до нуля числа нещасних випадків. Ефективними тренінгами з продажу прийнято вважати ті, після яких обсяги продаж зростають. Тренінги з ведення нарад успішні, якщо час проведення зустрічей у компанії скоротився.