

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Державний вищий навчальний заклад  
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

**С. О. Цимбалюк, О. М. Білик**

# **ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

*Навчальний посібник*

УДК 331.108.43(075.8)  
О-93

*Рецензенти*

**О. А. Грішнова**, д-р екон. наук, проф. кафедри економіки підприємства  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

**Т. А. Костишина**, д-р екон. наук, проф.  
кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії  
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

**О. М. Поплавська**, к.е.н., доц. кафедри управління персоналом та економіки праці  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

*Редакційна колегія факультету управління персоналом, соціології та психології*

*Голова редакційної колегії:* Цимбалюк С. О., проф., д.е.н.

*Відповідальний секретар редакційної колегії:* Щетініна Л. В., доц., к.е.н.

*Члени редакційної колегії:* Артеменко С. Б., доц., к.соц.н.; Артюшина М. В., проф., д.пед.н.; Вільчинський Ю. М., проф., д.філос.н.; Гаєвська О. Б., проф., д.філос.н.; Деркач В. Л., доц., к. філос.н.; Колот А. М., проф., д.е.н.; Музичко Л. В., доц., к.психол.н.; Петюх В. М., проф., к.е.н.

Рекомендовано Науково-методичною радою КНЕУ

*Протокол № 1 від 24.09.2020 р.*

**Оцінювання персоналу** : Навч. посіб. / С. О. Цимбалюк,  
О-93 О. М. Білик. — К.: КНЕУ, 2021. — 311, [1] с.  
ISBN 978-966-926-363-6

У навчальному посібнику розкрито місце оцінювання працівників в управлінні персоналом, інструментарій оцінювання персоналу, методи збирання та оброблення інформації про працівників. Розглянуто різні підходи та технології оцінювання результатів праці, організаційні та методичні засади підсумкового комплексного оцінювання працівників, зокрема й у формі атестації. Розкрито питання технології роботи та надання послуг Assessment Center. Проаналізовано процедуру та питання регламентації оцінювання працівників. Значну увагу приділено проблематиці використання результатів оцінювання в управлінні персоналом.

Навчальний посібник призначений для студентів освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу» спеціальності «Менеджмент». Також буде корисний студентам інших економічних та управлінських спеціальностей і освітньо-професійних програм, аспірантам, викладачам, керівникам підприємств, установ і організацій, менеджерам з персоналу, фахівцям з управління персоналом, слухачам бізнес-шкіл і центрів післядипломної освіти управлінських працівників.

**УДК 331.108.43(075.8)**

*Розповсюджувати та тиражувати  
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

ISBN 978-966-926-363-6

© С. О. Цимбалюк, О. М. Білик, 2021  
© КНЕУ, 2021

## ***Зміст***

---

---

<b>Передмова</b> .....	6
<b>Розділ 1. МІСЦЕ ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ</b> .....	9
1.1. Оцінювання працівників: сутність і значення. ....	9
1.2. Взаємозв'язок оцінювання працівників з іншими функціями управління персоналом .....	15
1.3. Проблеми, пов'язані з оцінюванням працівників .....	16
1.4. Основні елементи системи оцінювання працівників .....	18
<b>Розділ 2. ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ</b> .....	24
2.1. Цілі та завдання оцінювання працівників. ....	24
2.2. Зміст, показники та критерії оцінювання .....	29
2.3. Технологія розроблення показників оцінювання .....	34
2.4. Визначення достовірності показників оцінювання. ....	38
2.5. Вагомість показників оцінювання .....	47
<b>Розділ 3. МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБЛЕННЯ ШКАЛИ ОЦІНЮВАННЯ.</b> ....	55
3.1. Опис показників та розроблення шкали оцінювання .....	55
3.2. Типи оцінних шкал .....	58
3.3. Описові шкали оцінювання. ....	64
3.4. Стандарти та еталони в оцінюванні працівників .....	68
<b>Розділ 4. МЕТОДИ ЗБИРАННЯ ТА ОБРОБЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЇ ПРО ПРАЦІВНИКА</b> .....	74
4.1. Класифікація методів оцінювання працівників .....	74
4.2. Методи збирання інформації про працівника .....	79
4.3. Методи виміру показників оцінювання .....	80
4.4. Методи оброблення інформації про працівника .....	83
<b>Розділ 5. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАЦІ</b> .....	95
5.1. Оцінювання результатів праці як функція управління персоналом .....	95
5.2. Оцінювання працівників за досягненням поставлених цілей .....	97

5.3. Оцінювання працівників на основі системи збалансованих показників . . . . .	102
5.4. Використання SMART-технології для встановлення цілей . . .	109
5.5. Особливості застосування КРІ в оцінюванні результатів праці . . . . .	113
<b>Розділ 6. КОМПЛЕКСНА МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ</b> . . . . .	126
6.1. Загальна та модифікована моделі оцінювання працівників . . . . .	127
6.2. Комплексне оцінювання працівників . . . . .	130
6.3. Кваліметричний підхід до оцінювання працівників . . . . .	132
6.4. Методичні підходи до визначення підсумкової оцінки . . .	134
<b>Розділ 7. ТЕХНОЛОГІЯ РОБОТИ ASSESSMENT CENTER</b> . . . . .	148
7.1. Особливості послуг Assessment Center з комплексного оцінювання працівників . . . . .	148
7.2. Переваги та обмеження оцінювальних процедур в Assessment Center . . . . .	152
7.3. Організація роботи Assessment Center . . . . .	154
7.4. Методи оцінювання за технологією Assessment Center . . .	157
7.5. Підготовка висновків і рекомендацій за результатами оцінювання в Assessment Center . . . . .	164
<b>Розділ 8. ПРОЦЕДУРА ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ</b> . . . . .	173
8.1. Підготовка до оцінювання працівників . . . . .	174
8.2. Засідання оцінювальної комісії. . . . .	176
8.3. Підбиття підсумків оцінювання працівників . . . . .	179
8.4. Місце та періодичність проведення оцінювання . . . . .	182
8.5. Порядок виставлення оцінок. . . . .	186
8.6. Автоматизовані системи оцінювання працівників . . . . .	187
<b>Розділ 9. СУБ'ЄКТИ ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ</b> . . . . .	196
9.1. Суб'єкти оцінювання: загальна характеристика . . . . .	196
9.2. Самооцінювання: переваги та недоліки . . . . .	203
9.3. Методичний підхід до оцінювання «360 градусів». . . . .	207
9.4. Оцінювальні комісії: склад, переваги, порядок створення . . . . .	212
<b>Розділ 10. РЕГЛАМЕНТАЦІЯ ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ</b> . . . . .	219
10.1. Розроблення положення про оцінювання персоналу . . . .	219

---

---

10.2. Формування графіків оцінювання працівників . . . . .	221
10.3. Документаційне забезпечення роботи оцінювальної комісії . . . . .	224
10.4. Оцінювальні форми: призначення, правила розроблення . . . . .	230
<b>Розділ 11. ВИКОРИСТАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ОЦІНЮВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ . . . . .</b>	<b>238</b>
11.1. Напрями використання результатів оцінювання в управлінні персоналом . . . . .	238
11.2. Проведення оцінювального інтерв'ю . . . . .	240
11.3. Зв'язок оцінювання працівників із системою навчання та розвитку персоналу . . . . .	243
11.4. Використання результатів оцінювання в адмініструванні винагороди за працю . . . . .	245
<b>Розділ 12. АТЕСТАЦІЯ ЯК СПЕЦИФІЧНА ФОРМА ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ . . . . .</b>	<b>256</b>
12.1. Атестація як форма оцінювання працівників . . . . .	256
12.2. Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців . . . . .	261
12.3. Особливості атестації керівного складу державних підприємств . . . . .	266
12.4. Особливості атестації педагогічних і наукових працівників . . . . .	268
12.5. Особливості атестації лікарів . . . . .	274
<i>Предметний покажчик . . . . .</i>	<i>281</i>
<i>Додатки . . . . .</i>	<i>286</i>

## ***Передмова***

---

Визначити наявність у працівників знань, навиків, умінь, індивідуально-особистісних характеристик, необхідних для вирішення завдань, які стоять перед організацією, можна лише у процесі їхнього оцінювання. Оцінювання є обов'язковим елементом системи контролю. Це неодмінна функція кожного керівника і працівників служби персоналу. Без належно організованої процедури оцінювання не можна успішно вирішити жодне із завдань з управління персоналом. Це стосується питань добору, навчання та розвитку персоналу, формування та організації роботи з резервом на заповнення вакантних посад керівників, професійного та кар'єрного зростання, мотивації працівників. Результати оцінювання працівників використовуються для підтвердження їхньої кваліфікації, рівня знань і навиків, необхідних для виконання завдань і обов'язків за певною посадою та професією.

Оцінювання працівників відіграє важливу роль у стратегічному управлінні організацією. Для формування конкурентних переваг як на регіональному та національному, так і на глобальному ринках кожна компанія має розраховувати насамперед на власні людські ресурси, на кваліфікацію та компетентність працівників, їх талант і спроможність продукувати й імплементувати інновації. Процедура оцінювання дає змогу не тільки визначити рівень розвитку професійно значущих компетенцій, необхідних для успішного вирішення поточних завдань, а й потенціал працівників, їхні можливості та здібності для реалізації стратегічних цілей, роботи в нових умовах, вирішення складних завдань і виконання функцій, які вимагають креативності, творчості, ризикованості у прийнятті рішень. У зв'язку з цим процедура оцінювання працівників має орієнтуватися не тільки на наявні здобутки, досягнення та одержані результати, а й на потенційні можливості та здібності, які можуть бути цінними в майбутньому.

Оцінювання працівників є незамінним інструментом для виявлення лідерського потенціалу працівників, управлінських компетенцій, якими мають володіти керівники різних рівнів управління. Прийняті за результатами оцінювання працівників кадрові рішення про зарахування до кадрового резерву та призначення на керівні посади є обґрунтованими й вирізняються високою мірою об'єктивності.

У процесі оцінювання керівництво має змогу одержати об'єктивну інформацію не тільки про досягнення працівників, рівень розвитку про-

фесійно значущих компетенцій та їхній потенціал, а й про рівень їхньої трудової активності, мотивованості, лояльності, міру задоволення роботою, умовами праці, винагородою, взаєминами в колективі, можливостями для професійного та кар'єрного зростання, а також ставленням керівників до персоналу.

Оцінювання працівників є хорошим інструментом діагностики ефективності кадрової політики загалом і реалізації різних функцій і процедур у галузі управління персоналом зокрема. Так, за результатами оцінювання працівників після проходження випробувального терміну можна зробити висновок про ефективність добору та адаптації новоприйнятих працівників. Результати оцінювання працівників після проходження ними навчання вказують на ефективність визначення потреби в навчанні, вибору форм, методів й організації навчання персоналу. Результати оцінювання резервістів характеризують ефективність роботи з резервом на заповнення вакантних посад керівників. Ефективність рішень щодо призначення працівників на керівні посади можна визначити на підставі оцінювання результатів праці керівників, зокрема визначення рівня досягнення поставлених цілей і ключових показників діяльності.

Оцінювання працівників відіграє важливу роль у мотивації персоналу. Що тісніший зв'язок матеріальної та нематеріальної винагороди з результатами праці та особистими досягненнями працівників, то більшою мірою система оплати праці та мотивації персоналу впливає на їх задоволення своєю роботою в організації та винагородою за працю. Узгодженість винагороди з досягненнями працівників і результатами праці сприяє посиленню мотивації працівників, підвищенню рівня лояльності та залученості персоналу, що позитивно впливає на результати діяльності організації загалом.

У зв'язку з цим оцінювання працівників посідає одне з основних місць у системі управління персоналом, а отже, *знання теорії та володіння професійними компетенціями у галузі оцінювання персоналу є цінними для менеджерів з персоналу*. Менеджери з персоналу повинні вміти розробляти інструментарій оцінювання працівників, зокрема визначати цілі, формувати показники та обирати методи оцінювання, релевантні цілям і завданням та специфіці організації, регламентувати процедуру оцінювання.

Важливими компетенціями менеджерів з персоналу є здатності розробляти комплексні методики оцінювання працівників й організувати підсумкове оцінювання, зокрема у формі атестації. Цінними компетенціями є здатності організувати надання послуг Assessment Center з комплексного оцінювання працівників і розробляти процедури оцінювання результатів праці із застосуванням SMART-технології, KPI та системи збалансованих показників.

Виняткове значення для забезпечення ефективності процедури оцінювання працівників є вміння розробляти рекомендації щодо використання результатів оцінювання в практиці управління персоналом та ухвалювати відповідні кадрові рішення. Відсутність рішень за результатами оцінювання призводить до втрати довіри до цієї процедури з боку працівників і керівників організації, спричиняє формальне, а іноді і негативне ставлення до оцінювання. Це своєю чергою призводить до прийняття помилкових і необ'єктивних кадрових рішень, що негативно впливає на ефективність системи управління персоналом і результати діяльності організації загалом.

Отже, здобуті студентами — майбутніми менеджерами з персоналу та керівниками різних, зокрема вишого, рівнів управління — компетенції у галузі оцінювання працівників є особливо цінними й опанування ними сприятиме підвищенню конкурентоспроможності на ринку праці й успішній їх професійній реалізації. Це своєю чергою позитивно впливатиме на діяльність підприємств, їх конкурентоспроможність на ринку завдяки кращому використанню людського потенціалу, прийняттю обґрунтованих кадрових рішень, посиленню мотивації та лояльності працівників до підприємства.



# Розділ 1

---

## МІСЦЕ ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

- 1.1. Оцінювання працівників: сутність і значення.
- 1.2. Взаємозв'язок оцінювання працівників з іншими функціями управління персоналом.
- 1.3. Проблеми, пов'язані з оцінюванням працівників.
- 1.4. Основні елементи системи оцінювання працівників.

### *Резюме*

*Терміни і поняття*

*Питання для перевірки знань*

*Завдання для індивідуальної роботи*

*Література для поглибленого вивчення*

### **Вивчивши цей розділ, ви будете:**

#### **знати:**

- сутність і види оцінювання працівників;
- взаємозв'язок оцінювання працівників з іншими функціями управління персоналом;
- основні проблеми, пов'язані з оцінюванням працівників;
- правила, яких потрібно дотримуватися у процесі оцінювання працівників;
- складові системи оцінювання працівників;

#### **уміти:**

- обґрунтовувати значущість оцінювання працівників в управлінні персоналом;
- розробляти заходи щодо мінімізації проблем, пов'язаних з оцінюванням працівників;
- визначати правила, яких потрібно дотримуватися під час оцінювання працівників;
- визначати складові системи оцінювання працівників.

### **1.1. Оцінювання працівників: сутність і значення**

---

З метою розроблення теоретико-методологічних і практичних засад оцінювання працівників потрібно сформулювати дефініції основних термінів і з'ясувати їхню сутність.

Поширеною помилкою у термінології з управління персоналом є синонімічне використання термінів «оцінювання» та «оцінка».

**Оцінювання** — це процес зі збору інформації про об'єкт, що досліджується, її аналізу та формування суджень на його основі<sup>1</sup>. Будь-яка оцінка є формою вираження результату проведеного оцінювання. У зв'язку з цим оцінювання характеризує процес, а оцінка — його результат.

**Оцінювання працівників** — це процес дослідження і вимірювання певних професійно значущих характеристик чи досягнутих результатів професійної діяльності працівника (групи працівників) та порівняння їх зі встановленими параметрами (нормами, вимогами, стандартами, еталонами тощо). За допомогою оцінювання визначається міра відповідності працівника посаді, яку він обіймає (професії, за якою працює), і рівень досягнення ним очікуваних результатів праці. За результатами оцінювання також з'ясовується потенціал працівників, важливий для реалізації стратегії організації.

**Оцінка в оцінюванні працівників** — це виражений у числовій (бал, коефіцієнт, ранг, розмір тощо), буквеній чи описовій формах *результат* оцінювання рівня розвитку у працівника (групи працівників) певних характеристик і/або досягнутих ним результатів трудової діяльності. Рівень розвитку у працівника характеристик, які підлягають оцінюванню, визначається шляхом їх порівняння зі встановленими вимогами, нормативами, стандартами та еталонами для конкретної посади (професії) відповідно до поточних і стратегічних цілей організації.

До характеристик персоналу, які підлягають оцінюванню, належать професійно значущі компетенції, знання, уміння, навички, особистісні якості та ін.

Оцінювання персоналу на підприємствах проводилося майже завжди, проте протягом тривалого часу оцінювання залишалось формальним інструментом, частіше за все зведеним лише до встановлення відповідності працівника посаді, яку він обіймає (професії, за якою працює). Формалізований підхід до оцінювання не забезпечував об'єктивною та корисною інформацією про працівників. У сучасних умовах беззаперечним залишається факт, що лише високопрофесійні, талановиті й орієнтовані на розвиток працівники спроможні забезпечити успіх підприємства

---

<sup>1</sup>Горошко А., Нарчинська Т., Озимок І., Тарнай В. Глосарій термінів з моніторингу та оцінювання. Київ: Українська асоціація з оцінювання, 2016. С. 24.

на ринку. Виявити талановитих працівників і дієво використовувати наявний людський потенціал можливо лише за допомогою ефективного оцінювання працівників.

Перші формалізовані системи оцінювання працівників, які лежать в основі сучасних методик, з'явилися у США на початку ХХ ст. У результаті плідної співпраці американських науковців і практиків у галузі управління персоналом методи та процедури вдосконалювались. Уже у 1960–1970 роках було розроблено й успішно впроваджено в діяльність служб персоналу методика оцінювання особистих досягнень кожного працівника «Management by Objectives (МВО)» («Управління за цілями»). У результаті досліджень способів підвищення об'єктивності оцінювання працівників у 1980–1990 роках з'являються такі підходи до оцінювання, як «360°» та «Assessment Center», що дозволяють отримати комплексні та об'єктивні результати оцінювання.

З часом методика оцінювання працівників, що використовувалися в американських компаніях, дістали поширення й посіли ключове місце у системі персонал-технологій багатьох підприємств по всьому світі. Саме тому у професійній термінології з оцінювання персоналу використовуються багато англomовних понять і термінів.

Під час роботи з англomовними джерелами варто акцентувати увагу на тому, що термін «оцінювання персоналу» в англійській мові має багато еквівалентів: Performance Appraisal, Performance Evaluation, Performance Assessment, Performance Survey, Performance Summary.

Належно організована процедура оцінювання працівників є об'єктивним і достовірним джерелом інформації, яка є цінною як для працівників, так і для підприємства загалом.

### ***Цінність оцінювання працівників для підприємства***

*Оцінювання забезпечує постійний моніторинг рівня знань і навиків персоналу.* Сучасний бізнес активно використовує можливості кіберпростору і цифрових технологій, кордони ведення бізнесу розширюються, з'являються і впроваджуються нові технології. Тому не дивно, що сучасний світ характеризується динамічними змінами у вимогах до професійних знань і навиків працівників. Постійний моніторинг відповідності професійних знань працівників сучасним вимогам забезпечує своєчасне оновлення знань, що сприяє успішному розвитку підприємства. Дані моніторингу слугують основою формування програми розвитку персоналу, оскільки керівництво та співробітники служби персоналу володіють інформацією про актуальні потреби персоналу в навчанні.

*Оцінювання дозволяє розставити пріоритети у структурі витрат на навчання та сприяє раціональному використанню фінансових ресурсів.* На основі результатів проведеного моніторингу

знань і навиків персоналу підприємство здійснює адресне (лише тих працівників, для виконання посадових обов'язків яких виявлено потребу в оновленні чи набутті якісно нових професійних знань) і цільове (чітко встановлений перелік знань) фінансування навчання. Адресно-цільовий підхід до фінансування навчання персоналу підвищує ефективність інвестицій у людський капітал підприємства.

*Оцінювання дає змогу виявити професійний потенціал працівників.* Майже кожен співробітник є носієм знань, умінь, талантів, нахилів, здібностей, якими він наділений від природи чи здобув протягом життя. Виявлення невикористаного потенціалу працівників дозволяє покращити ефективність застосування наявних людських ресурсів підприємства і вирішувати стратегічні завдання в майбутньому.

*Оцінювання є основою формування кадрового резерву та ротації персоналу.* Рух персоналу — об'єктивний процес: працівники звільняються з різних причин, отримують підвищення чи, навпаки, їх переводять до іншого підрозділу чи філії, змінюють посаду тощо. Виявлення потенційних можливостей у працівників дає змогу сформуванню кадровий резерв із співробітників для заповнення вакантних посад, що можуть з'явитися на підприємстві. Урахування потенціалу та інтересів працівників є основою раціональної їх розстановки та ротації. Вирішення кадрових питань за рахунок власних людських ресурсів зменшує витрати підприємства на пошук, навчання й адаптацію нових працівників. Просування персоналу та заповнення вакантних посад, особливо керівних, власними співробітниками підвищує їх мотивацію та лояльність до підприємства.

*Оцінювання надає актуальну інформацію про результати діяльності персоналу.* У процесі поточної роботи можуть виникати ситуації, коли з певних причин працівники не досягають запланованих показників. Своєчасне реагування на такі випадки і коригування діяльності персоналу сприяє вирішенню стратегічних завдань.

*Оцінювання мотивує персонал.* Оцінювання результатів праці є важливим джерелом інформації для перегляду посадових окладів (тарифних ставок, окладів) і преміювання працівників. Усвідомлення, що результати роботи не залишаються без уваги керівництва і впливають на розмір винагороди, сприяє професійному вдосконаленню і досягненню працівниками поставлених цілей і запланованих показників.

*Оцінювання сприяє донесенню до працівників поточних цілей і стратегічних орієнтирів.* Вимоги до працівників, які встановлює під-

приємство у процесі оцінювання їх діяльності, віддзеркалюють роль кожного працівника у досягненні стратегічних цілей і допомагають їм зрозуміти свої завдання і критерії ефективності їх виконання.

*Оцінювання забезпечує якісний зворотний зв'язок.* Оцінювання персоналу надає керівництву інформацію, яка може бути використана для вдосконалення організаційних взаємозв'язків, системи делегування повноважень, поділу та кооперації праці, напрямів поліпшення результатів праці та ін. Ця процедура допомагає діагностувати соціально-психологічний клімат у колективі, лояльність та залученість персоналу. Результати оцінювання слугують джерелом інформації про ефективність кадрової політики, системи матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу тощо.

Оцінювання певною мірою — стресовий процес для працівників. Таке ставлення до оцінювання, як правило, формується зі шкільного та студентського періодів життя. Важливим завданням HR-менеджера є проведення роз'яснювальної роботи щодо важливості та переваг оцінювання для працівників.

*Цінність оцінювання для працівників* полягає у такому:

- допомагає працівникам чітко зрозуміти стратегічні цілі та поточні завдання;
- доводить до працівників критерії, за якими оцінюють результати праці й ефективність трудової діяльності;
- виявляє потенційні можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання;
- обґрунтовує актуальні потреби в навчанні;
- діагностує соціально-психологічні проблеми (індивідуальні й колективні);
- надає змогу одержати справедливу винагороду за досягнуті результати діяльності;
- забезпечує зворотний зв'язок «керівник — підлеглий».

Разом з тим варто зауважити, що і керівництво підприємства, і працівники отримують ці зиски лише за умов ефективної організації процедури оцінювання.

Розрізняють два *види оцінювання працівників*: самооцінювання та зовнішнє оцінювання.

Процес *самооцінювання* себе і своїх вчинків постійно відбувається в нашій підсвідомості і формує на особистісному рівні кожної людини низку важливих уявлень про власні ідеальний, прийнятний і реальний образи.

*Ідеальний образ «я»* — власне еталонне уявлення про себе, певний ідеальний образ, який, на жаль, у переважній більшості важко досяжний.

*Нормативний образ «я»* — власне бачення стандартного образу людини, який буде прийнятним для оточення і формувати її позитивне сприйняття в суспільстві (колективі).

*Реальний образ «я»* — відносно об'єктивна оцінка самого себе.

Еталонний і нормативний образи формуються у свідомості людини в процесі розвитку особистості й постійно коригуються протягом життя. Ці образи формуються на рівні підсвідомості й є глибинними, сильними регуляторами поведінки людини і визначають ставлення людини до таких моральних понять, як обов'язок, вірність, честь, совість, гідність тощо. Проте як в особистому житті, так і в професійній діяльності оточенню доводиться мати справу саме з реальним образом «я» людини.

Кожна людина має власне, не завжди об'єктивне уявлення про себе. У практиці оцінювання працівників зустрічаються завищені та занижені самооцінки. Самооцінювання в поєднанні із **зовнішнім оцінюванням** дає змогу виявити необ'єктивність самосприйняття працівником особистісних і ділових якостей, власної поведінки та результатів праці.

Зовнішнє оцінювання працівника може проводитися з боку керівника, колег чи навіть споживачів продуктів праці. Поєднання оцінок різних суб'єктів оцінювання дає змогу максимально об'єктивно оцінити характеристики, якості та результати діяльності працівника. Це пов'язано з тим, що така оцінка акумулює результати діагностики відповідності індивідуальних результатів праці встановленим вимогам і критеріям, моделей поведінки корпоративним цінностям, соціальної значущості праці, ставлення колективу до поведінки та результатів діяльності працівника.

Працівники мають потребу в позитивному оцінюванні своєї діяльності. Зовнішнє оцінювання задовольняє природне прагнення людей до демонстрації та визнання своїх досягнень. У цьому розумінні зовнішнє оцінювання є елементом мотивації персоналу та рушійною силою професійного розвитку.

Самооцінка та зовнішня оцінка мають соціально-економічне навантаження, проте лише разом вони спроможні забезпечити об'єктивне оцінювання працівника (групи працівників).

## **1.2. Взаємозв'язок оцінювання працівників з іншими функціями управління персоналом**

На сьогодні оцінювання працівників — невід'ємна складова процесу прийняття управлінських рішень керівниками підприємств. Це передусім стосується питань кадрового планування, навчання персоналу, формування та організації роботи з резервом на заповнення вакантних посад керівників, планування кар'єри, мотивації працівників. Без належно організованої процедури оцінювання неможливо виявити у працівників компетенції, необхідні для досягнення корпоративних цілей. Саме тому оцінювання посідає одне з головних місць у системі персонал-технологій.

*Взаємозв'язок оцінювання працівників із плануванням персоналу.* Планування потреби в кадрах, необхідних для досягнення цілей підприємства, має відбуватись з урахуванням даних про наявні людські ресурси. Оцінювання працівників виступає джерелом інформації про кількісний і якісний склад персоналу, про потенційні можливості працівників.

*Взаємозв'язок оцінювання працівників із добором персоналу.* Процедура добору кандидатів на вакантні посади ґрунтується на результатах оцінювання відповідності рівня розвитку професійно значущих характеристик кандидата з вимогами посади, на яку він претендує, і корпоративними цінностями підприємства. Оцінюється відповідність рівня освіти, кваліфікації, досвіду роботи, професійно значущих компетенцій, індивідуально-особистісних характеристик та ін.

*Взаємозв'язок оцінювання працівників з адаптацією персоналу.* Адаптація є процесом взаємного пристосування працівника та організації. Оцінювання працівників на початку їх роботи на підприємстві дозволяє встановити, наскільки успішно відбувається процес адаптації. Також завдяки оцінюванню HR-менеджер має змогу оцінити ділові та особистісні характеристики, визначити прогрес працівника під час адаптації. Результати оцінювання працівників у ході адаптаційного періоду — це своєрідний показник якості добору працівників.

*Взаємозв'язок оцінювання з розвитком персоналу.* Оцінювання працівників використовується для визначення потреби в навчанні та під час розроблення планів і програм розвитку персоналу. У процесі оцінювання встановлюються такі: цільові групи чи окремі співробітники, які потребують оновлення або розширення професійних знань; предмет навчання (освоєння нового програмного забезпечен-

ня, ознайомлення із законодавчими змінами, вивчення іноземної мови тощо); терміни навчання (ураховується під час розроблення графіків навчання); оптимальні форми і методи навчання (дистанційна, індивідуальна чи групова тощо). За результатами оцінювання визначається також ефективність програм навчання.

*Взаємозв'язок оцінювання працівників з управлінням процесами руху персоналу.* У більшості випадків економічно вигідніше й ефективніше вирішувати кадрові питання за рахунок власних співробітників, вже обізнаних у специфіці діяльності підприємства. Оцінювання працівників є важливим елементом управління процесами руху персоналу на підприємстві та прийняття кадрових рішень. За результатами оцінювання працівників приймаються рішення про зарахування співробітників до резерву для заповнення вакантних посад керівників; професійне чи посадове просування; переведення на інше робоче місце чи посаду; ротацію кадрів між структурними підрозділами; пониження у посаді чи звільнення працівників та ін.

*Взаємозв'язок оцінювання працівників з мотивацією персоналу.* Для кожної людини важливо отримувати належну винагороду за працю. Систематичне оцінювання результатів праці мотивує працівників до ефективнішої трудової діяльності й вдосконалення професійних якостей. За результатами оцінювання приймаються рішення про матеріальну чи нематеріальну винагороду тих працівників, які досягають поставлених цілей та ефективно вирішують завдання.

*Взаємозв'язок оцінювання працівників з регламентацією трудової діяльності.* Кожен працівник має чітко окреслене коло завдань і обов'язків і сферу відповідальності. Інформація, отримана під час оцінювання, може використовуватися для коригування функцій, обов'язків, повноважень, відповідальності працівників. За результатами оцінювання можуть бути переглянуті встановлені для працівників вимоги, норми, стандарти та еталони, за якими визначають міру досягнення поставлених цілей і запланованих результатів праці.

### **1.3. Проблеми, пов'язані з оцінюванням працівників**

Необхідно звернути увагу на проблеми, які найчастіше виникають на практиці й негативно впливають на об'єктивність і достовірність результатів оцінювання. Серед проблем варто взяти до уваги такі.



1. *Погано розроблені показники, методи і процедура оцінювання.* Типовою помилкою при цьому є неправильний вибір показників оцінювання: відсутність тісного взаємозв'язку між завданнями чи змістом роботи та змістом оцінювання.

2. *Формальний підхід до процедури оцінювання,* який насамперед виявляється у невикористанні результатів оцінювання у практиці управління персоналом.

Іноді на практиці цю процедуру проводять для того, щоб тримати співробітників у тонусі, аби вони докладали більше зусиль для досягнення цілей, підвищення професіоналізму та розвитку. Такий підхід небажаний, оскільки співробітники, особливо компетентні, усвідомлюють формальність процедури і сприймають її як недовіру, що може значно демотивувати їх.

3. *Проблеми зі стандартами оцінювання,* пов'язані з неоднаковим сприйняттям оцінок, які використовуються для визначення міри прояву тієї чи тієї компетенції у працівника. Наприклад, різні керівники можуть висувати різні вимоги до рівня прояву певної якості у підлеглих, щоб виставити оцінку «відмінно», «задовільно» чи будь-яку іншу залежно від обраної шкали оцінювання. Така проблема найчастіше виникає у разі відсутності описових шкал оцінювання рівня прояву компетенцій (якостей чи характеристик).

До цієї групи проблем належить проблема *центральної тенденції*, пов'язана з виставленням суб'єктами оцінювання переважно середніх оцінок.

4. *Оцінювання з першого погляду.* Ця проблема пов'язана з оцінюванням людини на підставі першого враження і має місце здебільшого на етапі добору під час оцінювання кандидатів на вакантні посади.

5. *Ефект ореола.* Суть цієї проблеми полягає в оцінюванні на підставі загального (позитивного чи негативного) враження про людину. Це виявляється у неправомірному узагальненні окремих рис характеру працівника.

6. *Атрибуція* виявляється у тому, що суб'єкт оцінювання приписує людині як негативні, так і позитивні характеристики, якості чи здібності, які він спостерігав у іншої людини, котра чимось схожа на цю.

7. *Проекція.* Проблема пов'язана з тим, що працівникові, якого оцінюють, приписуються наміри, характеристики, якості, цінності того, хто оцінює.

8. *Ефект контраста*. Проблема пов'язана із завищенням оцінок працівникові, якого оцінюють після посередніх співробітників, чи заниженні оцінок працівникові, якого оцінюють після компетентних і результативних співробітників.

9. *Упередженість* може проявлятися у необ'єктивному завищенні чи заниженні оцінок для різних за віком, статтю та іншими ознаками працівників.

Об'єктивність і достовірність оцінювання залежить передусім від правильного вибору показників (змісту), методів і розроблення ефективної процедури оцінювання.

Оцінювання працівників є складним творчим процесом, реалізація якого має свою специфіку на кожному підприємстві. Проте принципові правила, дотримання яких допоможе забезпечити успішність процесу оцінювання, мають загальний характер для всіх організацій.

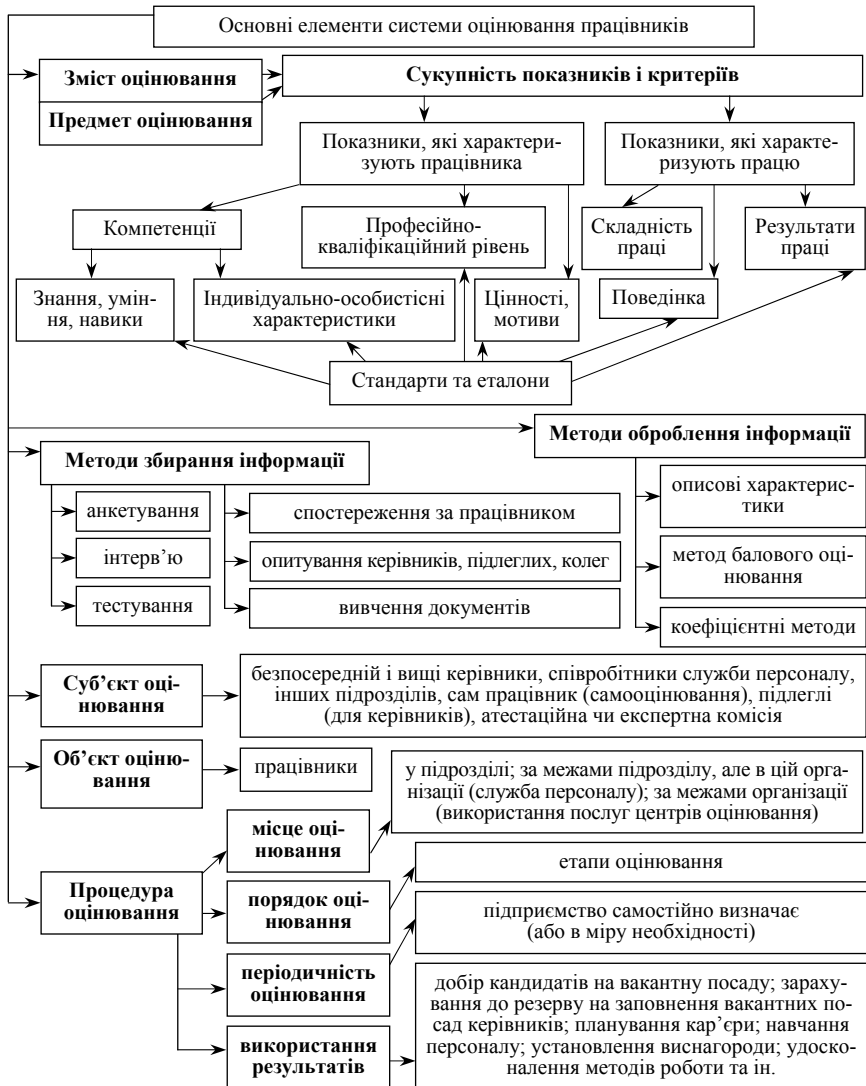
Оцінювання має ґрунтуватися на таких *принципах*:

- обов'язковості для кожного члена трудового колективу;
- диференційованості (для кожної професійної групи розробляється окрема процедура та показники оцінювання, які враховують специфіку роботи працівників);
- систематичності та регулярності проведення;
- усебічності та комплексності (працівників мають оцінювати за всіма значущими для вирішення певних завдань критеріями);
- прозорості й зрозумілості для всіх суб'єктів процесу оцінювання;
- об'єктивності та неупередженості оцінок;
- орієнтованості на результат (результати оцінювання мають використовуватись для прийняття управлінських рішень);
- відповідності поточним і стратегічним цілям і завданням підприємства;
- рентабельності проведення (оцінювання є ресурсномістким процесом, і тому ефект від проведення має перевищувати витрати на нього) та ін.

#### **1.4. Основні елементи системи оцінювання працівників**

---

Оцінювання працівників є складною системою взаємопов'язаних елементів. Основні елементи системи оцінювання працівників наведено на рис. 1.1.

Рис. 1.1. Елементи системи оцінювання працівників<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2009. С. 255.

Система оцінювання працівників містить такі елементи:

- зміст і предмет оцінювання, представлені сукупністю показників і критеріїв, стандартами та еталонами оцінювання;
- методи збирання та оброблення інформації про працівників;
- суб'єкт і об'єкт оцінювання;
- процедура, що охоплює місце, порядок, періодичність і напрями використання результатів оцінювання.

Елементи системи оцінювання працівників, наведені на рис. 1.1, детально розглядаються в наступних розділах посібника.

### **Резюме**

Оцінювання працівників — це процес дослідження і вимірювання професійно значущих характеристик чи досягнутих результатів професійної діяльності працівника (групи працівників) та порівняння їх з встановленими параметрами (нормами, вимогами, стандартами, еталонами тощо). За допомогою оцінювання устанавлюється міра відповідності працівника посаді, яку він обіймає (професії, за якою працює), та рівень досягнення ним очікуваних результатів праці. За результатами оцінювання також виявляється невикористаний потенціал працівників, важливий для реалізації стратегії організації.

Оцінка в оцінюванні персоналу — це виражений у числовій (бал, коефіцієнт, ранг, розмір тощо), буквеній чи описовій формах результат оцінювання рівня розвитку у працівника (групи працівників) певних характеристик і/або досягнутих ним результатів трудової діяльності. Рівень розвитку у працівника характеристик, які підлягають оцінюванню, визначається шляхом їх порівняння з устанавленими вимогами, нормативами, стандартами та еталонами для конкретної посади згідно з поточними і стратегічними цілями організації.

До характеристик персоналу, які підлягають оцінюванню, належать професійно значущі компетенції, знання, уміння, навички, індивідуально-особистісні характеристики та ін.

Належно організована процедура оцінювання працівників — об'єктивне і достовірне джерело інформації, яка є цінною як для працівників, так і для підприємства загалом. Разом з тим варто зауважити, що і керівництво підприємства, і працівники одержать ці зиски лише за умов ефективної організації процедури оцінювання.

Розрізняють два види оцінювання працівників: самооцінювання та зовнішнє оцінювання. Самооцінювання та зовнішнє оцінювання мають соціально-економічне призначення, проте лише разом спроможні забезпечити об'єктивне оцінювання працівника (групи працівників).

На сьогодні оцінювання працівників стало невід'ємною складовою процесу прийняття управлінських рішень. Це передусім стосується питань кадрового планування, навчання персоналу, формування та організації роботи з резервом на заповнення вакантних посад керівників, планування кар'єри, мотивації працівників. Без належно організованої процедури оцінювання неможливо виявити у працівників компетенції, необхідні для досягнення корпоративних цілей. Саме тому оцінювання посідає одне з головних місць у системі персонал-технологій підприємства.

Необхідно звернути увагу на проблеми, які найчастіше виникають на практиці й негативно впливають на об'єктивність і достовірність результатів оцінювання: погано розроблені показники, методи і процедура оцінювання, формальний підхід, проблеми зі стандартами оцінювання, оцінювання з першого погляду, ефект ореола, атрибуція, проєкція, ефект контраста та упередженість.

Оцінювання працівників — складна система взаємопов'язаних елементів: змісту оцінювання, методів збирання й оброблення інформації, суб'єкта та об'єкта оцінювання, а також процедури проведення. Лише у разі належної уваги до кожного елемента системи оцінювання можна очікувати на її ефективність та корисність для організації та персоналу.

---

### **Терміни і поняття**

---

*Атрибуція*

*Ефект ореола*

*Ефект контраста*

*Зовнішнє оцінювання*

*Ідеальний образ «я»*

*Нормативний образ «я»*

*Оцінка*

*Оцінювання*

*Оцінювання працівників*

*Принципи, яких потрібно дотримуватися у процесі оцінювання працівників*

*Проблеми, пов'язані з оцінюванням працівників*

*Проєкція*

*Реальний образ «я»*

*Самооцінювання*

*Система оцінювання працівників*

*Цінність оцінювання для працівників*

*Цінність оцінювання працівників для підприємства*

### ***Питання для перевірки знань***

1. Пояснити особливості вживання понять «оцінювання» та «оцінка» в управлінні персоналом.
2. Розкрити цінність оцінювання працівників для підприємства.
3. Розкрити цінність оцінювання для працівників.
4. Дати характеристику поняттю «самооцінювання».
5. Пояснити взаємозв'язок самооцінювання та зовнішнього оцінювання.
6. Розкрити взаємозв'язок оцінювання працівників із плануванням персоналу.
7. Пояснити взаємозалежність оцінювання працівників і добору персоналу.
8. Розкрити взаємозв'язок оцінювання працівників із розвитком персоналу.
9. Пояснити взаємозалежність оцінювання працівників та управління процесами руху персоналу.
10. Схарактеризувати взаємозв'язок оцінювання та мотивації персоналу.
11. Розкрити взаємозв'язок оцінювання працівників з регламентацією трудової діяльності.
12. Охарактеризувати проблеми, які найчастіше виникають на практиці й негативно впливають на об'єктивність і достовірність результатів оцінювання.
13. Охарактеризувати принципи, дотримання яких допоможе забезпечити успішність процесу оцінювання.
14. Навести основні елементи системи оцінювання працівників.

### ***Завдання для індивідуальної роботи***

1. Сформулювати для певної посади (менеджер із продажу, фінансовий аналітик, рекрутер або іншої за вибором студента) аргументовані докази, які переконують працівників у необхідності та цінності оцінювання.
2. На основі вивчення літературних джерел дослідити історію розвитку оцінювання працівників в США та Україні.
3. Розробити тест для керівника підприємства, в якій не проводиться оцінювання працівників, для діагностування необхідності впровадження такого оцінювання «Чи необхідна система оцінювання працівників на підприємстві?»

---

---

***Література для поглибленого вивчення***

---

---

1. Вучкович-Стадник А. А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения. Москва : Эксмо, 2008. 192 с.
2. Горошко А., Нарчинська Т., Озимок І., Тарнай В. Глосарій термінів з моніторингу та оцінювання. Київ : Українська асоціація з оцінювання, 2016. 53 с.
3. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2009. 399 с.

## Розділ 2

---

### ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

- 2.1. Цілі та завдання оцінювання працівників.
- 2.2. Зміст, показники та критерії оцінювання.
- 2.3. Технологія розроблення показників оцінювання.
- 2.4. Визначення достовірності показників оцінювання.
- 2.5. Вагомість показників оцінювання.

*Резюме*

*Терміни і поняття*

*Питання для перевірки знань*

*Завдання для індивідуальної роботи*

*Література для поглибленого вивчення*

**Вивчивши цей розділ, ви будете:**

**знати:**

- цілі та завдання оцінювання працівників;
- порядок формування змісту оцінювання;
- процедуру визначення достовірності сформованих показників з використанням методу експертного оцінювання;
- порядок установлення вагомості показників оцінювання

**уміти:**

- визначати цілі та завдання оцінювання працівників;
- формувати показники оцінювання за результатами аналізу робіт та з урахуванням цілей і завдань оцінювання;
- визначати достовірність сформованих показників з використанням методу експертного оцінювання;
- установлювати вагомість показників оцінювання.

#### **2.1. Цілі та завдання оцінювання працівників**

---

Будь-які управлінські рішення ґрунтуються на певних цілях. Це також стосується і рішень, пов'язаних з управлінням персоналом. Перш ніж почати розробляти показники оцінювання, процедуру, методика, створювати комісію та збирати інформацію про працівників необхідно чітко сформулювати його цілі та завдання, тобто дати відповідь на запитання: навіщо підприємство оцінюватиме працівників, які результати очікує одержати, у який спосіб ці результати використовуватимуться в управлінні персона-



лом, які рішення ухвалюватимуться після завершення оцінювальних процедур.

Помилковим на практиці є підхід, коли розробляють зміст, методiku, процедуру, проводять оцінювання, а потім ухвалюють відповідні рішення про використання одержаних результатів. Такий підхід можливий лише за умов проведення комплексного підсумкового оцінювання, призначенням якого є установлення факту відповідності працівника посаді, яку він обіймає (професії, за якою працює). Комплексне підсумкове оцінювання, зокрема й у формі чергової атестації, про що йтиметься далі, може проводитися щороку або один раз на кілька років.

Разом з тим у періоди між підсумковим оцінюванням (черговою атестацією) постійно виникає потреба у прийнятті різних кадрових рішень. Наприклад, потрібно ухвалювати рішення про призначення на вакантну керівну посаду з числа працівників підприємства, зокрема й тих, котрі перебувають у кадровому резерві, направлення працівників на стажування за кордон, створення команди для участі в проєкті, виплати премій за результатами успішної підготовки та реалізації певної програми, призначення наставником для нових працівників тощо. Прийняти правильні та об'єктивні рішення можна лише за умов грамотно проведеної процедури оцінювання. Тому розроблення методичних підходів до оцінювання працівників має починатися з чіткого формулювання цілей і завдань, оскільки і набір показників, і методи, і процедура залежать від того, яким чином використовуватимуться результати оцінювання, які рішення ухвалюватимуться після його завершення.

*Ціль* можна визначити як кінцевий стан чи бажаний результат, який прагне одержати певний суб'єкт: окрема посадова особа, зокрема й перший керівник, колектив, структурний підрозділ, підприємство загалом.

*Завдання* характеризують призначення процедури оцінювання працівників. Іншими словами, завдання це перелік питань чи проблем, для вирішення яких має здійснюватися ця процедура.

У зв'язку з цим цілі мають концептуальний, узагальнений, комплексний характер, завдання є конкретизованими й віддзеркалюють сфери практичного використання результатів оцінювання працівників.

Під час формулювання цілей і завдань оцінювання працівників потрібно додержуватися таких вимог:

— цілі та завдання мають бути чіткими та зрозумілими як для власників, керівників, співробітників служби персоналу, так і для решти працівників, які виступатимуть у ролі суб'єктів та об'єктів оцінювання;

— орієнтація цілей і завдань на результат, зокрема на рішення, які увалюватимуться після завершення оцінювальної процедури;

— цілі та завдання мають бути вимірюваними — їх можна конкретизувати в певних показниках оцінювання, які характеризують результати оцінювання, необхідні для ухвалення кадрових рішень;

— реалістичність цілей і завдань — можливість їхнього досягнення (виконання) з урахуванням наявних ресурсів (насамперед наявності кваліфікованих і компетентних фахівців), зокрема ресурсів для розробки відповідного інструментарію, методичного забезпечення та процедури оцінювання;

— потрібно враховувати часовий інтервал формулювання цілей і завдань, насамперед періодичність процедури оцінювання. Якщо на підприємстві практикується лише комплексне підсумкове оцінювання раз на два роки, то з урахуванням періодичності процедури оцінювання завдання розроблення ефективної системи преміювання працівників за поточні результати роботи стає нереалістичним попри наявність необхідних інструментів, методичних засобів і процедур;

— цілі та завдання можуть бути диференційованими, тобто специфічними для різних категорій і професійних груп працівників.

Головну мету оцінювання працівників на практиці часто пов'язують із *підвищенням ефективності роботи підприємства*.

Як і будь-які функціональні сфери (напрями діяльності, функції) оцінювання працівників має *сприяти досягненню фінансових, економічних, виробничих, комерційних цілей підприємства*:

- створення позитивного іміджу підприємства на товарному ринку (ринку послуг);
- підвищення конкурентоспроможності товарів (послуг);
- виробництво та реалізація продукції чи послуг у необхідному обсязі та високої якості;
- задоволення потреб споживачів;
- збільшення прибутку від продажу продукції (надання послуг);
- поліпшення результатів праці, зокрема за рахунок запровадження нових технологій, раціоналізації трудових процесів, оптимізації витрат тощо.

Поширений підхід, згідно з яким виокремлюють *адміністративні, інформаційні та мотиваційні цілі оцінювання*.

На практиці має місце також підхід, відповідно до якого основною метою оцінювання персоналу є *одержання об'єктивної інформації* про:

— досягнення працівниками поставлених цілей, результати праці (досягнення ключових показників діяльності);

— рівень розвитку професійно значущих якостей, компетенцій;

— потенціал працівників (зокрема компетенції, які працівники не мають можливості використовувати на нинішніх посадах і робочих місцях, але вони можуть бути корисними у разі призначення на іншу посаду, зокрема й керівну);

— рівень трудової активності, мотивованості, лояльності працівників;

— міру задоволення працівників роботою, умовами праці, режимом праці та відпочинку, винагородою, взаєминами в колективі, можливостями для професійного та кар'єрного зростання, ставленням керівників до персоналу.

*Цілями оцінювання персоналу можуть виступати:*

- поліпшення використання людського потенціалу підприємства;

- визначення цінності працівника для підприємства;

- посилення трудової активності працівників, зокрема, заінтересованості у результатах діяльності, підвищення віддачі в роботі;

- підвищення інноваційної активності персоналу;

- зростання кваліфікації, компетентності, професіоналізму працівників;

- одержання зворотного зв'язку від персоналу;

- поліпшення соціально-психологічного клімату;

- посилення згуртованості трудового колективу;

- підвищення лояльності та залученості персоналу;

- зростання рівня задоволення працівників роботою на підприємстві;

- підвищення конкурентоспроможності компенсаційного пакета тощо.

З-поміж завдань оцінювання працівників необхідно виокремити такі:

- установлення відповідності працівника посаді, котру він обіймає (роботі, яку виконує);
- ефективний розподіл завдань і обов'язків між працівниками структурного підрозділу, а також між певними структурними підрозділами;
- покращання прийомів і методів роботи, результатів діяльності працівників;
- підвищення ефективності використання робочого часу, раціоналізація режимів праці та відпочинку;
- удосконалення структури управління;
- поліпшення системи комунікацій;
- визначення міри досягнення працівниками поставлених цілей, ключових показників діяльності (KPI) та постановка нових цілей, розроблення відповідних KPI;
- присвоєння (підвищення) працівникам категорій (розрядів, грейдів, рангів, класів тощо);
- розроблення справедливої системи преміювання, удосконалення порядку встановлення та виплати доплат, надбавок, інших складових компенсаційного пакета;
- визначення можливостей (потенціалу) професійного та кар'єрного зростання працівників;
- обґрунтування рішень щодо ротації працівників з урахуванням їхньої кваліфікації, компетенцій, здатностей, мотивів тощо;
- визначення потреби у навчанні, зокрема, під час впровадження інновацій, нової техніки, технології, методів і прийомів;
- виявлення напрямів розвитку працівників, удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації;
- формування та організація роботи з резервом на заповнення вакантних посад керівників;
- планування кар'єри співробітників;
- визначення рівня лояльності, залученості, мотивації, задоволеності роботою, трудової активності тощо та розроблення заходів щодо їхнього посилення;
- вивчення специфіки взаємовідносин, соціально-психологічного клімату у колективі й розроблення заходів щодо його поліпшення та ін.

Під час прийняття рішення про оцінювання працівників слід пам'ятати, що ця процедура необхідна не для того, щоб виявити

успіхи (досягнення, сильні сторони) та вузькі місця (недоліки, помилки, проблеми), що мали місце у роботі працівників у минулому, а насамперед — для виявлення напрямів поліпшення їхньої трудової діяльності у майбутньому, підвищення віддачі, повнішого використання їхнього потенціалу, розвитку професійно значущих компетенцій.

Важливо також, щоб співробітники усвідомлювали, що оцінювання проводиться для того, щоб допомогти їм реалізувати свій потенціал, розвиватися як у професійному, особистісному, так і в кар'єрному напрямках, підвищити впевненість у собі та у власних можливостях. Оцінювання не має сприйматися як міра покарання, примус чи формальність, як неефективне витрачання часу. Лише у такому разі процедура оцінювання працівників матиме позитивні наслідки, сприятиме успішному розвитку підприємства та досягненню корпоративних цілей.

## ***2.2. Зміст, показники та критерії оцінювання***

Об'єктивність і достовірність результатів оцінювання працівників, їх практична значущість для ухвалення відповідних управлінських рішень залежить від чітко встановленого змісту оцінювання, який характеризується сукупністю показників.

Отже, **зміст оцінювання персоналу** — це сукупність показників, які використовуються для діагностики рівня досягнення (наявності, прояву, розвитку) у працівників під час відповідних оцінювальних процедур.

Для характеристики того, що конкретно спостерігається, діагностується, вимірюється, зіставляється з вимогами у процесі оцінювання працівників, використовуються поняття «показник», «критерій» і «предмет» оцінювання.

В оцінюванні персоналу поняття «показник» і «критерій» можна вживати як синоніми, хоча вони й не є тотожними.

**Показник оцінювання** — конкретна характеристика, якість, ознака, результат, рівень (міра) досягнення, прояву, реалізації якої (якого) визначається у процесі оцінювання.

**Критерій оцінювання** — це також конкретна характеристика, ознака, параметр оцінювання. Критерій часто визначають як мірило визначення істинності чогось.

Можна виокремити кілька відмінностей між критеріями та показниками оцінювання персоналу:

- Критерії характеризують якісні ознаки, параметри оцінювання працівників і результатів роботи, показники — кількісні ознаки, параметри, результати, які дозволяють діагностувати рівень, міру їх досягнення, прояву, розвитку у конкретного працівника. Якщо критерії розкривають сутність, змістові характеристики певної ознаки, параметру, то показники використовуються для формулювання описових характеристик різних рівнів прояву, розвитку певних ознак, параметрів, досягнення певних результатів, цілей, зокрема у порівнянні з іншими працівниками, встановленими вимогами та в динаміці. З погляду цілей і завдань оцінювання персоналу варто говорити про показники оцінювання працівників. Це пов'язано з тим, що у процесі оцінювання потрібно не просто визначити змістовні характеристики певних ознак і параметрів, а важливо діагностувати рівень досягнення, прояву, реалізації, розвитку їх у працівників.
- Критерії є одиничними й кожен з них характеризує конкретну ознаку, параметр, результат, показники можуть характеризувати як одиничні, так і узагальнені (комплексні) ознаки, параметри, результати, зокрема й певну їхню групу (набір, сукупність). Наприклад, інтегральний (комплексний) показник оцінювання; показники, які характеризують результати праці, особистісні якості, рівень кваліфікації тощо.

Щодо *предмета оцінювання*, то останній потрібно тлумачити як частину об'єкта, рівень розвитку (наявність, прояв) якої потрібно діагностувати для вирішення поставлених завдань, досягнення цілей і відповідно ухвалення певних кадрових рішень.

Співвідношення та взаємозв'язок об'єкта, предмета, змісту, показників і критеріїв оцінювання наведено на рис. 2.1.

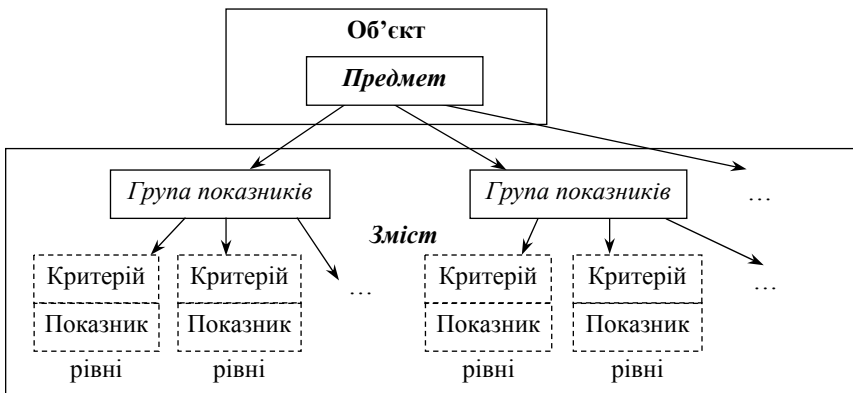


Рис. 2.1. Співвідношення та взаємозв'язок об'єкта, предмета, змісту, показників і критеріїв оцінювання

*Під час розроблення показників оцінювання необхідно урахувати такі вимоги:*

- відповідність цілям і завданням оцінювання;
- відповідність вимогам посади (професії);
- охоплення показниками усіх істотних аспектів роботи, пов'язаних зі складністю обов'язків і робіт (цінністю посад і професій), вимогами до працівників (рівнем кваліфікації, компетентності, мотивованості, лояльності тощо), поставленими цілями та очікуваними результатами роботи (ключовими показниками діяльності) та ін.;
- можливість кількісного виміру показників;
- можливість зіставляти показники оцінювання з попередніми періодами та з досягненнями інших працівників;
- наявність необхідної інформації за показниками для виставлення відповідних оцінок. Приміром, якщо керівник, який оцінює підлеглих працівників, не володіє інформацією щодо організації їхньої роботи, оскільки контролює лише результат, то не варто оцінювати працівників за показником «організація роботи»;
- однозначність сприймання (тлумачення, розуміння) показників суб'єктом (тим, хто оцінює) і об'єктом (тим, кого оцінюють) — який зміст вкладається в той чи той показник, як має виявлятися в роботі, у ставленні до своїх завдань і обов'язків, до колег, клієнтів, підприємства тощо, якою має бути поведінка працівника;
- можливість диференціації (ранжування) працівників за відповідним показником. Наприклад, працівники, які займаються обслуговуванням клієнтів (відвідувачів), мають дотримуватися встановлених правил внутрішнього трудового розпорядку, а отже, мають вчасно приходити на роботу. Отже, одним з основних показників оцінювання працівників може бути «відсутність запізньовань на роботу». Разом з тим якщо запізнення трапляються дуже рідко, залежать від об'єктивних обставин і працівники завжди попереджають керівника про те, що вони спізнюються, то за цим показником неможливо диференціювати (ранжувати) працівників. У зв'язку з цим використання цього показника тільки ускладнить процедуру оцінювання та не вплине на ухвалення відповідних кадрових рішень;

— можливість інтерпретації результатів оцінювання та використання їх у практиці управління персоналом, зокрема під час ухвалення різних кадрових рішень.

На практиці використовуються різні *підходи до виокремлення груп показників оцінювання персоналу*, серед яких:

- особистісні якості, професійна поведінка, результати праці;
- характерні риси, поведінка, підсумки виконання поставлених завдань, потенціал для удосконалення;
- особливості поведінки, ефективність діяльності, виконання посадових обов'язків, рівень досягнення цілей, рівень компетентності, особливості особистості;
- управлінські, аналітичні та комунікативні компетенції;
- професійні, моральні, вольові, ділові та організаторські якості, потенційні здібності;
- корпоративні, професійні компетенції, підсумки роботи за попередній період;
- характерні риси, поведінка, підсумки виконання поставлених завдань, потенціал для удосконалення.

***Показники оцінювання персоналу можна поділити на кілька груп***

1. *Показники, що характеризують працівника як особистість і як професіонала (фахівця)*. До цієї групи належать кваліфікація, рівень знань, умінь, навиків, індивідуально-особистісні характеристики (якості), компетенції тощо.

Показники, які характеризують рівень кваліфікації, охоплюють рівень освіти, стаж роботи (загальний і за фахом), підвищення кваліфікації (форми і періодичність) тощо.

Прикладом індивідуально-особистісних характеристик (якостей, умінь) можуть бути:

- аналітичні здібності, логічне та нестандартне мислення;
- відповідальність за наслідки дій і рішень;
- цілеспрямованість;
- вміння організувати і планувати виконання завдань;
- вимогливість до себе;
- вміння налагоджувати контакт;
- вміння вести переговори;
- вміння викликати прихильність до себе, доброзичливість, ввічливість;
- вміння аргументувати власну точку зору та переконувати;
- ініціативність;
- творче ставлення до праці;
- здатність опановувати нові напрями та методи роботи;
- прагнення до співробітництва (вміння працювати в команді);



- працездатність і витривалість;
- стресостійкість, уміння володіти собою, здатність долати перешкоди та працювати в екстремальних ситуаціях (у кризових умовах, в умовах стресу тощо);
- здатність іти на розумний ризик та ін.

2. *Показники, що характеризують роботу, яку виконує працівник, та її результати.* Ця група охоплює складність праці (цінність посад і професій), результати праці (кількісні, якісні, дотримання термінів), рівень досягнення поставлених цілей тощо.

3. *Показники, що характеризують поведінку працівника.* Ця група містить показники, пов'язані з дотриманням корпоративних правил, процедур, трудового розпорядку, дисципліною, лояльністю, трудовою активністю, поведінкою у конфліктних ситуаціях, ставленням до керівництва, колег по роботі, підлеглих працівників, клієнтів, ділових партнерів тощо.

Важливе місце з-поміж показників, що характеризують поведінку працівника, посідають корпоративні компетенції, якими мають володіти усі працівники підприємства. Корпоративні компетенції залежать від специфіки підприємства, особливостей корпоративної культури, норм і цінностей, які мають поділяти співробітники. З-поміж таких компетенцій на практиці найчастіше виокремлюють:

- лояльність (відданість) до підприємства;
- високий рівень мотивованості;
- орієнтація на результат/досягнення (прагнення до досягнення поставлених цілей);
- орієнтація на клієнта;
- прагнення до лідерства;
- креативність;
- інноваційність;
- прагнення до професійного та особистісного зростання;
- прагнення до командної роботи;
- небайдужість і повага до свого оточення (роботодавця і колег, керівників і підлеглих, постачальників, споживачів) тощо.

Важливо пам'ятати, що показники оцінювання мають охоплювати найважливіші аспекти роботи та характеристики працівників відповідних категорій і професійних груп, результати діагностики наявності та виміру яких дадуть змогу ухвалити необхідні кадрові рішення. Це потребує ретельного формування змісту оцінювання персоналу.

### **2.3. Технологія розроблення показників оцінювання**

Етапи розроблення змісту оцінювання наведено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Етапи розроблення змісту оцінювання

#### ***Визначення груп посад (професій) за певними ознаками***

На *першому етапі* потрібно виокремити групи посад, для яких розроблятиметься однаковий набір показників оцінювання. Такими ознаками можуть бути:

- *категорія персоналу*: показники розробляються окремо для керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців і робітників;
- *рівень ієрархії у структурі управління*: ознака характерна для керівників, зміст оцінювання формується окремо для керівників вищого, середнього й нижнього рівнів управління;
- *посада і професія*: показники розробляються окремо для різних посад і професій;
- *рівень кваліфікації*: під час формування змісту оцінювання ураховуються не тільки специфіка посади та професії, а й рівень складності виконуваних обов'язків, робіт у межах посади з урахуванням категорії чи рангу для професіоналів і фахівців (провідний, I категорії, II категорії, без категорії, старший, молодший) та у межах професії з урахуванням розряду для робітників.

Варто зазначити, що найпоширенішим на практиці підходом до розроблення показників оцінювання персоналу є врахування категорії, рівня ієрархії у структурі управління та посади (професії). Врахування рівня кваліфікації хоча і підвищує об'єктивність та якість оцінювання, проте вимагає більше часу та трудових витрат.

***Вибір істотних показників для груп посад (професій) за результатами аналізу робіт та з урахуванням цілей і завдань оцінювання***

Треба пам'ятати, що універсального переліку показників не існує, оскільки він залежить від багатьох чинників. З-поміж таких чинників варто виокремити:

- цілі та завдання оцінювання персоналу;
- специфіку підприємства загалом та кожної конкретної посади (професії) зокрема;
- корпоративну культуру підприємства;
- соціально-психологічний клімат на підприємстві, рівень довіри підлеглих працівників до керівників та ін.

Формування переліку показників для відповідних груп посад (професій) здійснюється за результатами аналізу робіт.

Аналіз роботи є сукупністю заходів, спрямованих на виявлення цілей, завдань і компонентів роботи, а також умов її ефективного виконання. Аналіз роботи дає змогу з'ясувати її зміст, процедури, операції та методи виконання; функції, обов'язки та характеристики працівника (знання, вміння, навички, здібності тощо), особливості його поведінки, потрібні для ефективного виконання завдань. У зв'язку з цим аналіз роботи може орієнтуватися на завдання (визначення функцій, обов'язків, відповідальності, методів виконання роботи тощо) й на працівника (з'ясування характеристик працівника, особливостей поведінки).

Етапи аналізу роботи наведено на рис. 2.3.

У разі використання інструменту аналізу робіт для формування змісту оцінювання він (аналіз робіт) орієнтується на працівника, тобто основним його призначенням є з'ясування особливостей поведінки, індивідуально-особистісних характеристик, знань, умінь, компетенцій, необхідних працівникові для ефективного виконання обов'язків і робіт.

На етапі збирання та аналізу вихідної інформації важливо проаналізувати організаційну структуру підрозділу, технологічні

карти, організаційні документи, що регламентують права, обов'язки та відповідальність працівників (посадові та робочі інструкції, наявні описи робіт, професіограми та ін.).

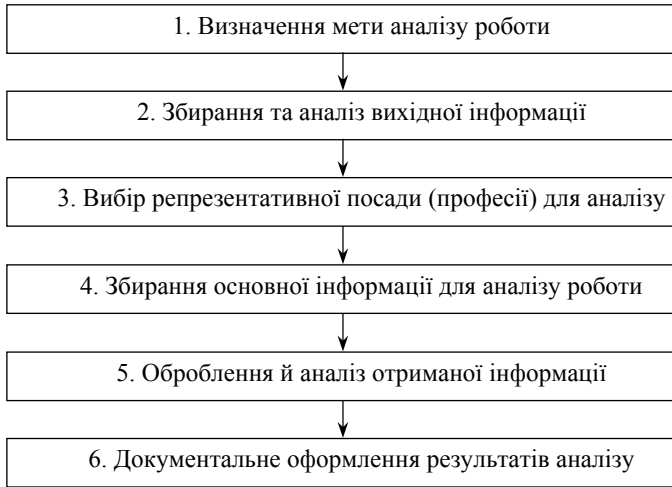


Рис. 2.3. Етапи аналізу роботи

Для однакових посад (професій) рекомендують проводити один аналіз. Для цього необхідно обрати посаду (професію), яку, зазвичай, називають репрезентативною. На прикладі цієї посади аналізують роботу. Розроблені за результатами аналізу документи для репрезентативної посади можуть бути скореговані та уточнені у процесі додаткових досліджень інших посад (професій).

Організаційне та документальне забезпечення процедури збирання інформації покладається на працівників служби персоналу. Для одержання потрібної інформації розробляють спеціальні документи: бланки, опитувальні чи оцінні листки тощо. Структура і зміст документів залежить від методу збирання інформації. На практиці використовують такі методи, як інтерв'ювання, анкетування, спостереження, репертуарної сітки, критичних інцидентів та ін.

Одержану інформацію працівники служби персоналу обробляють і аналізують, зокрема з використанням статистичних методів. Для спрощення процедури оброблення великих обсягів інформації використовують комп'ютерні соціологічні програми.

За результатами аналізу робіт складають відповідні документи. У контексті формування змісту оцінювання такими документами можуть бути: специфікація роботи, профіль посади, портрет ідеального працівника, кваліфікаційна карта та карта компетенцій.

Одним із найважливіших чинників, що впливає на зміст оцінювання, є цілі та завдання оцінювання. Розглянемо вплив цілей і завдань на вибір показників оцінювання персоналу.

Якщо перед керівництвом підприємства стоїть завдання забезпечення об'єктивної диференціації основної заробітної плати (посадових окладів і тарифних ставок), то зміст оцінювання має охоплювати вимоги до рівня кваліфікації працівників, які обіймають посади та виконують роботи, та показники оцінювання посад і робіт. До останніх можна віднести: показники, які характеризують зміст праці, її складність, новизну завдань і обов'язків, відповідальність, самостійність у роботі, управління співробітниками, умови праці, рівень контактів, ціну помилки тощо.

Під час визначення розмірів премій зміст оцінювання має містити показники, які характеризують результати праці працівника, структурного підрозділу чи підприємства загалом. Обов'язковим при цьому є урахування специфіки посади (професії).

Практика розроблення системи преміювання має у своєму арсеналі різні інструменти та підходи. Серед них найбільшу цінність мають такі практичні інструменти: система управління за цілями та система збалансованих показників, про які йтиметься далі.

Під час визначення потреби у навчанні співробітників, форм підвищення кваліфікації персоналу, розроблення навчальних програм, рекомендацій стосовно удосконалення прийомів і методів роботи та управлінських процедур доцільно оцінювати як результати праці, так і рівень розвитку у працівників індивідуально-особистісних характеристик, знань, компетенцій та ін. При цьому важливо провести ретельний аналіз рівня розвитку кожної компетенції та досягнення відповідних результатів праці, виявлення тих, які не відповідають установленим нормативам і вимогам та мають потенціал для поліпшення. Важливо також урахувати перспективи доручення складніших і відповідальніших завдань і робіт, долучення до роботи у проектних групах, впровадження нових технологій, методів і форм роботи.

У разі зарахування працівників до резерву на заповнення вакантних посад керівників, призначення на вищу посаду, розроб-

лення індивідуальних планів навчання і посадового просування співробітників доцільно також оцінювати як результати праці, так і рівень розвитку у працівників індивідуально-особистісних характеристик, знань, компетенцій та ін.

При цьому показники мають розроблятися з урахуванням не тільки специфіки нинішньої посади працівника, а й посади, на яку планується його призначити. Важливо оцінити не тільки рівень розвитку корпоративних і професійних, а й управлінських (лідерських) компетенцій.

Серед управлінських (лідерських) компетенцій можна виокремити:

- стратегічне бачення;
- уміння розробляти політику в певній сфері професійної діяльності (кадрову, маркетингову, збутову, фінансову, рекламну тощо) з урахуванням стратегії розвитку підприємства;
- уміння планувати роботу відділу;
- уміння організовувати власну роботу та роботу підлеглих;
- уміння приймати ефективні управлінські рішення;
- уміння делегувати повноваження;
- навички тайм-менеджменту (управління робочим часом);
- здатність мотивувати підлеглих працівників засобами матеріального та нематеріального заохочення;
- уміння сформувати ефективну команду;
- уміння навчати та розвивати підлеглих, бути для них наставником;
- уміння об'єктивно оцінювати підлеглих працівників тощо.

#### **2.4. Визначення достовірності показників оцінювання**

---

Перевірку достовірності сформованих показників здійснюють за результатами *експертного опитування* серед осіб, які добре обізнані зі специфікою діяльності організації та відповідних посад (професій).

Використання думки групи фахівців-експертів дає змогу компенсувати зміщення оцінок окремих членів групи. Думка групи експертів надійніша, ніж думка окремої людини, тобто дві групи компетентних експертів з більшою вірогідністю дадуть ідентичні відповіді на окремі запитання, ніж дві людини. У зв'язку з цим головною *перева-*

гою експертного оцінювання є зменшення розбіжностей у думках, у можливості одержати певною мірою узагальнену думку.

На практиці використовують різні *методи експертного оцінювання*:

- метод комісій (відкритого обговорення);
- мозкову атаку;
- метод суду;
- ділові ігри;
- сценарії.

Розрізняють *індивідуальні та групові методи експертного оцінювання*. Прикладом індивідуальних є метод Дельфі, відповідно до якого відмовляються від спільної роботи експертів з метою уникнення конформізму — зміни думки під тиском переконання чи пристосування до думок інших. Прикладом групових є метод ПАТТЕРН, який передбачає винесення експертами власного судження після відкритого обговорення проблеми в групі.

Підготовка та проведення експертизи містять етапи, наведені на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Етапи підготовки та проведення експертизи

Зразок анкети наведено у табл. 2.1. Для визначення значущості показників використано метод балового оцінювання. Цей метод — найпростіший для практичного використання та обробки результатів опитування. Крім балового оцінювання можуть використовуватися методи ранжування та парних порівнянь.

Таблиця 2.1

## ЗРАЗОК АНКЕТИ

Анкета №

Експерт:  
Місце роботи:  
Посада:  
Рівень освіти:  
Стаж роботи:

Шановний респонденте! Просимо Вас установити важливість (вагомість) показників оцінювання керівників, професіоналів і фахівців за такою шкалою:

- 0 балів — показник не важливий;
  - 1 бал — показник майже не важливий;
  - 2 бали — показник важливий;
  - 3 бали — показник дуже важливий;
  - 4 бали — основний (ключовий) показник.
- Ваші оцінки просимо занести до бланку

Група показників	Набір показників оцінювання керівників, професіоналів і фахівців	Оцінка важливості використання показників, балів (від 0 до 4)
1. Показники, які характеризують рівень кваліфікації	Рівень освіти	
	Загальний стаж роботи	
	Стаж роботи за фахом	
	Підвищення кваліфікації (форми та періодичність)	
	Рівень знань (спеціальних і загальних, теоретичних і емпіричних)	
	Інші 1. 2. ...	
2. Показники, які характеризують особисті та ділові якості	Аналітичні здібності, логічне та нестандартне мислення	
	Цілеспрямованість	
	Відповідальність за наслідки дій і рішень	



Закінчення табл. 2.1

Група показників	Набір показників оцінювання керівників, професіоналів і фахівців	Оцінка важливості використання показників, балів (від 0 до 4)
	Уміння організувати і планувати виконання завдань	
	Високий рівень мотивації	
	Уміння налагоджувати контакт і вести переговори	
	Уміння приймати рішення	
	Уміння аргументувати власну точку зору та переконувати	
	Ініціативність	
	Здатність опановувати нові напрями та методи роботи	
	Уміння працювати в команді	
	Здатність долати перешкоди та працювати в екстремальних ситуаціях	
	Креативність, творчий підхід до праці	
	Емоційна стійкість, уміння володіти собою	
	Здатність іти на розумний ризик	
	Інші 1. 2. ...	
3. Показники, які характеризують результати праці	Досягнення поставлених цілей	
	Кількість виконаних робіт і завдань	
	Ефективність використання робочого часу	
	Кількість помилок	
	Кількість претензій і скарг з боку співробітників і споживачів	
	Додержання термінів виконання робіт Інші 1. 2. ...	

*Щиро вдячні Вам за відповіді!*

Під час обробки результатів експертного опитування необхідно викреслити із попередньо сформованого набору показники, яким більшість експертів виставила найнижчі бали — 0 або 1 бал.

Рекомендується також не використовувати результати опитування у разі, якщо експерт:

- усім показникам виставив однакову оцінку;
- для оцінювання значущості показників використав дві оцінки;
- його оцінки на два і більше пунктів відрізняються від оцінок, виставлених іншими експертами.

Приклад попередньої обробки результатів експертного опитування наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**ПОПЕРЕДНЯ ОБРОБКА РЕЗУЛЬТАТІВ  
ЕКСПЕРТНОГО ОПИТУВАННЯ**  
(балів)

Показник оцінювання	Експерт													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3
2	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4
3	4	3	4	4	2	4	4	4	3	3	4	3	4	4
4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2
5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
6	1	2	1	0	2	1	1	0	3	2	1	0	1	1
7	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
8	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2
9	1	0	1	1	2	0	1	1	3	1	2	0	0	1
10	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2

Отже, за результатами експертного опитування (див. табл. 2.2) із попередньо сформованого набору показників викреслили шостий і дев'ятий показник, яким більшість експертів виставила 0 або 1 бал. Надалі під час обробки результатів експертного опиту-

вання також не будуть ураховуватися думки п'ятого та дев'ятого експертів. П'ятий експерт під час оцінювання значущості показників оперував лише двома оцінками (2 і 3 бали), дев'ятий усі показники оцінив як дуже важливі (3 бали).

Кількісне експертне оцінювання ґрунтується на суб'єктивних даних, тому одержані результати експертизи необхідно *перевірити на достовірність*. Обробка експертних даних проводиться з використанням методів статистичного аналізу.

Узагальнені оцінки експертів наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## УЗАГАЛЬНЕНІ ЕКСПЕРТНІ ОЦІНКИ

Показник оцінювання	Кількість експертів, які оцінили показник у балах					Усього
	0	1	2	3	4	
1	0	0	2	9	1	12
2	0	0	0	3	9	12
3	0	0	0	3	9	12
4	0	0	2	9	1	12
5	0	0	3	9	0	12
7	0	0	0	1	11	12
8	0	0	10	2	0	12
10	0	0	10	2	0	12

Результати експертного опитування можна використовувати лише тоді, коли відхилення в експертних оцінках відповідають нормальному розподілу й у разі, якщо оцінки узгоджені одна з одною. Для того щоб визначити, чи відповідають виставлені експертами оцінки нормальному розподілу, потрібно розрахувати середньоквадратичне відхилення  $G$  і розмах варіації. Приклад розрахунку середньоквадратичного відхилення для першого показника оцінювання наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**ПРИКЛАД РОЗРАХУНКУ  
СЕРЕДНЬОКВАДРАТИЧНОГО ВІДХИЛЕННЯ ЗА ДАНИМИ РЯДУ РОЗПОДІЛУ  
ЕКСПЕРТНИХ ОЦІНОК ДЛЯ ПЕРШОГО ПОКАЗНИКА**

Оцінка експерта у балах $x$	Кількість осіб $f$	Добуток варіантів на частоти $x \cdot f$	Середня оцінка в умовних балах $\bar{x} = \frac{\sum x f}{\sum f}$	Відхилення варіантів від середньої $x - \bar{x}$	Квадрати відхилень $(x - \bar{x})^2$	Добуток квадратів відхилень на частоти $(x - \bar{x})^2 f$
2	2	4	—	-0,9	0,81	1,62
3	9	27	—	0,1	0,01	0,09
4	1	4	—	1,1	1,21	1,21
Усього	12	35	2,9	—	—	2,92

Середньоквадратичне відхилення розраховується за формулою

$$G = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2 f}{\sum f}} \quad (2.1)$$

Середньоквадратичне відхилення для першого показника дорівнює  $G = \sqrt{\frac{2,92}{12}} = 0,49$ .

Розмах варіації є різницею між найбільшим і найменшим значенням ознаки й визначається за формулою

$$R = x_{\max} - x_{\min} \quad (2.2)$$

Розмах варіації експертних оцінок для першого показника дорівнює  $R = 4 - 2 = 2$ .

Якщо розмах варіації не перевищує шести квадратичних відхилень, то вважається, що статистичні дані взаємопов'язані й відповідають нормальному розподілу. Для першого показника 6 середньоквадратичних відхилень дорівнює 2,94. Отже, для цього показника фактичний розмах експертних оцінок не виходить за межі нормального розподілу.

У результаті проведеного експертного оцінювання попередньо сформовані показники оцінювання набрали певну кількість балів. Відповідно до теорії рангової кореляції найважливішим є показник, який набрав найбільшу кількість балів. Цей показник одержує перший ранг. Показник з найменшою кількістю балів одержує останній ранг. Тому порядкова шкала, яку отримуємо у результаті ранжування, має задовольняти умову рівності кількості рангів кількості показників. Показникам, які набрали однакову кількість балів, виставляється стандартизований ранг, значення якого є середньою сумою місць, які поділили між собою показники з однаковими рангами. З урахуванням наведених положень необхідно ранжувати показники оцінювання. Приклад ранжування показників наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

## РАНЖУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНЮВАННЯ

Показник оцінювання	Експерт												Усього
	1	2	3	4	6	7	8	10	11	12	13	14	
1	4,5	5	1,5	4,5	3,5	2	4	4,5	6,5	5	4	4,5	49,5
2	4,5	7,5	4,5	7,5	7	7	7	7,5	3,5	7,5	7	7	77,5
3	7,5	5	7,5	7,5	7	7	7	4,5	6,5	5	7	7	78,5
4	4,5	2	4,5	4,5	3,5	4,5	4	4,5	6,5	5	4	2	49,5
5	1,5	5	4,5	4,5	3,5	4,5	4	4,5	3,5	2	1,5	4,5	43,5
7	7,5	7,5	7,5	4,5	7	7	7	7,5	6,5	7,5	7	7	83,5
8	4,5	2	1,5	1,5	3,5	2	1,5	1,5	1,5	2	1,5	2	25
10	1,5	2	4,5	1,5	1	2	1,5	1,5	1,5	2	4	2	25

Після присвоєння показникам відповідного рангу необхідно розрахувати суму рангів і середній ранг за формулою

$$\bar{Q} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i}{n}, \quad (2.3)$$

де  $Q_i$  — сума рангів за  $i$ -м показником;  
 $n$  — кількість показників.

Після цього потрібно визначити відхилення суми рангів від середньої величини рангу та квадрати відхилень. Сума квадратів відхилень розраховується за формулою

$$S = \sum_{i=1}^n (\Delta_i)^2. \quad (2.4)$$

Приклад розрахунків наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

РОЗПОДІЛ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНЮВАННЯ ЗА РАНГАМИ

Показник оцінювання	Кількість експертів $k$	Сума рангів $\Sigma Q_i$	Середній ранг $\bar{Q}$	Відхилення від середньої суми рангів $Q_i - \bar{Q}$	Квадрати відхилень $\Delta_i^2$
1	12	49,5	—	-4,5	20,25
2	12	77,5	—	23,5	552,25
3	12	78,5	—	24,5	600,25
4	12	49,5	—	-4,5	20,25
5	12	43,5	—	-10,5	110,25
7	12	83,5	—	29,5	870,25
8	12	25	—	-29	841
10	12	25	—	-29	841
Усього	—	432	54	—	3855,5

Для визначення міри узгодженості оцінок одна з одною необхідно розрахувати коефіцієнт конкордації Кендала за формулою

$$W = \frac{12S}{k^2(n^3 - n)}. \quad (2.5)$$

Коефіцієнт конкордації перебуває у межах  $0 \leq W \leq 1$ . За цілкової узгодженості експертних оцінок коефіцієнт конкордації дорівнює 1, за відсутності узгодженості — 0. Що більший коефіцієнт конкордації, то більша узгодженість експертних оцінок.

У нашому прикладі коефіцієнт конкордації дорівнює  $W = \frac{12 \cdot 3855,5}{12^2(8^3 - 8)} = 0,64$ . Розрахований коефіцієнт конкордації вказує на досить високий рівень узгодженості експертних оцінок.

Для оцінки істотності коефіцієнта конкордації використовуються критерій  $\chi^2$ . Коефіцієнт конкордації вважається істотним за умови, якщо фактичне значення  $\chi_{\phi}^2$  більше за табличне (критичне)  $\chi_m^2$ , що дає змогу підтвердити узгодженість експертних оцінок. Якщо ж фактичне значення цього критерію менше, ніж табличне, то гіпотеза про узгодженість експертних думок відкидається. Критерій  $\chi_{\phi}^2$  розраховується за формулою

$$\chi_{\phi}^2 = W \cdot n \cdot (k - 1). \quad (2.6)$$

У прикладі, що нами розглядається, критерій  $\chi_{\phi}^2$  дорівнює  $\chi_{\phi}^2 = 0,64 \cdot 8 \cdot (12 - 1) = 56,32$ .

Для рівня істотності  $\alpha = 0,05$  і числа рівнів вільності  $\nu = k - 1 = 12 - 1 = 11$  табличне значення  $\chi_{0,95}^2(11) = 19,7^1$ , що значно менше від фактичного. Це підтверджує узгодженість експертних оцінок.

## 2.5. Вагомість показників оцінювання

Кожен показник (характеристика, якість, компетенція тощо) може мати різну значущість для тієї чи тієї посади (професії). Значущість використання тих чи тих показників також залежить від цілей і завдань оцінювання. Без одних показників не можна обійтися, оскільки відповідні кадрові рішення мають обов'язково ґрунтуватися на результатах оцінювання їхнього прояву (розвитку). Інші показники можуть бути бажаними. Решта показників можуть мати необов'язковий характер. Так само можна виокремити важливі результати праці, які мають першочергове значення для досягнення підприємством основних цілей та успішної реалізації обраної стратегії, а також другорядні результати, які є бажаними, проте не відіграють ключову роль для забезпечення успішного розвитку підприємства. У зв'язку з цим, під час формування змісту оцінювання необхідно визначити коефіцієнти ва-

<sup>1</sup>Єріна А. М., Пальян З. О. Статистика: підручник. Київ: КНЕУ, 2010. С. 345.

гомості показників для різних посад і для прийняття різних управлінських рішень (див. рис. 2.2).

Поширеним методом визначення коефіцієнтів вагомості є метод нормування сумарних оцінок. За результатами експертного опитування необхідно визначити загальну суму балів, яку набрав кожен показник.

Коефіцієнти вагомості показників визначаються за формулою

$$\alpha_i = \frac{a_i}{\sum_{i=1}^n a_i}, \quad (2.7)$$

де  $a_i$  — сума балів, яку набрав  $i$ -й показник;  
 $n$  — кількість показників.

### ***Приклад визначення коефіцієнтів вагомості***

Під час формування компетенцій, якими має володіти керівник відділу продажу торговельної компанії, було проведено експертне опитування. Експертам слід було встановити вагомість компетенцій за семибальною шкалою. Визначити коефіцієнти вагомості компетенцій за оцінками, виставленими експертами (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

#### **ОЦІНКИ ЕКСПЕРТІВ**

Компетенція	Експерт						
	1	2	3	4	5	6	7
	Оцінка						
Професійні знання	5	5	4	5	5	5	5
Організаторські здібності	7	6	5	6	5	7	7
Уміння приймати рішення	6	5	5	6	7	6	5
Ініціативність	6	6	7	5	5	6	6
Уміння налагоджувати контакт	5	7	6	6	7	6	6
Здатність створювати колектив і гармонійну атмосферу в ньому	7	7	6	6	7	5	6
Здатність навчати та розвивати підлеглих	6	5	5	5	6	5	5
Відповідальність	6	6	6	5	5	6	6
Стресостійкість	6	5	5	5	5	5	5
Прагнення до нововведень	7	7	6	7	6	6	6



Розрахунок коефіцієнтів вагомості компетенцій наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**РОЗРАХУНОК КОЕФІЦІЄНТІВ ВАГОМОСТІ КОМПЕТЕНЦІЙ**

Компетенція	Сума балів	Коефіцієнт вагомості
Професійні знання	34	0,08
Організаторські здібності	43	0,11
Уміння приймати рішення	40	0,10
Ініціативність	41	0,10
Уміння налагоджувати контакт	43	0,11
Здатність створювати колектив і гармонійну атмосферу в ньому	44	0,11
Здатність навчати та розвивати підлеглих	37	0,09
Відповідальність	40	0,10
Стресостійкість	36	0,09
Прагнення до нововведень	45	0,11
Усього	403	1

**Резюме**

Будь-які управлінські рішення ґрунтуються на певних цілях. Це також стосується і кадрових рішень. Перш ніж почати розробляти показники оцінювання, процедуру, методику, створювати комісію та збирати інформацію про працівників, необхідно чітко сформулювати його цілі та завдання. Ціль можна визначити як кінцевий стан чи бажаний результат. Завдання характеризують призначення процедури оцінювання працівників, містять перелік питань, для вирішення яких має здійснюватися ця процедура.

Цілями оцінювання персоналу можуть бути: поліпшення використання людського потенціалу; посилення трудової активності працівників; зростання кваліфікації, компетентності працівників; підвищення лояльності персоналу, рівня задоволення працівників роботою на підприємстві тощо.

Перелік завдань оцінювання працівників може містити: установлення відповідності працівника посаді (професії); ефективний розподіл завдань і обов'язків між працівниками; покращання результатів діяльнос-

ті; присвоєння працівникам розрядів, ґрейдів, категорій, рангів; розроблення справедливої системи оплати праці; визначення напрямів розвитку працівників; формування та організація роботи з кадровим резервом; планування кар'єри та ін.

Об'єктивність і достовірність результатів оцінювання залежить від чітко визначеного змісту, який характеризується сукупністю показників. Показник — конкретна характеристика, якість, ознака, результат, рівень (міра) досягнення, прояву якої (якого) визначається у процесі оцінювання.

Під час розроблення змісту оцінювання необхідно враховувати вимоги до показників: відповідність цілям і завданням, вимогам посади; охоплення показниками всіх істотних аспектів роботи; можливість кількісного виміру показників; однозначність сприймання суб'єктом і об'єктом тощо.

Універсального переліку показників не існує, оскільки він залежить від багатьох чинників: специфіки роботи, цілей і завдань оцінювання тощо. Етапи розроблення змісту оцінювання включають визначення груп посад (професій) за певними ознаками (категоріями, професійними групами, рівнем кваліфікації); вибір істотних показників за результатами аналізу робіт та з урахуванням цілей і завдань оцінювання; визначення достовірності сформованих показників; опис показників, розроблення шкали, стандартів і еталонів; установлення вагомості показників. Формування переліку показників для відповідних груп посад і професій здійснюється за результатами аналізу робіт. Аналіз роботи є сукупністю заходів, спрямованих на виявлення цілей, завдань і компонентів роботи, а також умов її ефективного виконання.

Для перевірки достовірності сформованих показників проводиться експертне опитування серед осіб, які добре обізнані зі специфікою підприємства та відповідних посад (професій). Використання думки групи фахівців-експертів дозволяє компенсувати зміщення оцінок окремих членів групи.

Під час обробки результатів експертного опитування необхідно викреслити із попередньо сформованого набору показники, яким більшість експертів виставила 0 або 1 бал. Рекомендується також не використовувати результати опитування, якщо експерт усім показникам виставив однакову оцінку, використав дві оцінки, його оцінки на два та більше пунктів відрізняються від оцінок інших експертів.

Кількісне експертне оцінювання ґрунтується на суб'єктивних даних, тому одержані результати експертизи необхідно перевірити на достовірність. Обробка експертних даних поводитьсь з використанням методів статистичного аналізу.

Кожен показник може мати різну значущість для тієї чи тієї посади (професії) та для вирішення різних завдань. У зв'язку з цим, під час фо-

рмування змісту оцінювання необхідно визначити коефіцієнти вагомості показників для різних посад і прийняття різних управлінських рішень. Поширеним методом визначення коефіцієнтів вагомості є метод нормування сумарних оцінок.

### ***Терміни і поняття***

---

*Аналіз роботи*

*Вагомість показників*

*Достовірність показників оцінювання*

*Експертне опитування*

*Завдання оцінювання*

*Зміст оцінювання*

*Знання*

*Індивідуально-особистісні характеристики*

*Кваліфікація*

*Коефіцієнт вагомості*

*Компетенція*

*Корпоративні компетенції*

*Критерій оцінювання*

*Навик*

*Показник оцінювання*

*Показники, що характеризують поведінку працівника*

*Показники, що характеризують працівника як особистість і як фахівця*

*Показники, що характеризують роботу, яку виконує працівник, та її результати*

*Предмет оцінювання*

*Результати праці*

*Складність праці*

*Уміння*

*Управлінські компетенції*

*Цілі оцінювання*

*Якості*

### ***Питання для перевірки знань***

---

1. Пояснити, чому розроблення методичних підходів до оцінювання працівників має починатися з формулювання цілей і завдань.
2. Розкрити цілі та завдання оцінювання персоналу.
3. Дати порівняльну характеристику поняттям «показник оцінювання» і «критерій оцінювання».

4. Розкрити співвідношення та взаємозв'язок об'єкта, предмета, змісту, показників і критеріїв оцінювання.
5. Схарактеризувати вимоги, що висуваються до показників оцінювання.
  6. Навести підходи до виокремлення груп показників оцінювання.
  7. Навести приклади показників, які характеризують рівень кваліфікації, індивідуально-особистісні характеристики (якості), роботу, яку виконує працівник, її результати та поведінку працівника.
  8. Розкрити роль в оцінюванні персоналу та навести приклади корпоративних компетенцій.
  9. Розкрити технологію розроблення змісту оцінювання працівників.
  10. Дати порівняльну характеристику ознакам визначення груп посад, для яких розробляються однакові показники оцінювання.
  11. Розкрити залежність змісту оцінювання працівників від специфіки роботи. Навести приклади.
  12. Дати характеристику етапам аналізу робіт.
  13. Розкрити залежність показників оцінювання від його цілей і завдань. Навести приклади.
  14. Обґрунтувати доцільність використання експертного опитування для встановлення достовірності сформованих показників оцінювання.
  15. Схарактеризувати методи експертного оцінювання.
  16. Навести етапи підготовки та проведення експертного опитування.
  17. Розкрити процедуру обробки результатів експертного опитування.
  18. Дати характеристику методичним подходам до встановлення вагомості показників оцінювання персоналу.

### ***Завдання для індивідуальної роботи***

---

1. Розробити анкету для проведення експертного опитування з метою визначення достовірності сформованих показників оцінювання працівників з використанням методів ранжування та парних порівнянь.
2. Сформувані показники оцінювання для працівників різних професійних груп:
  - головного бухгалтера торговельного підприємства;
  - рекламіста рекламного агентства;
  - рекрутера рекрутингової компанії;
  - програміста ІТ-компанії;
  - економіста банку.

3. Обробити результати експертного оцінювання компетенцій, якими мають володіти торговельні агенти, за даними, наведеними в табл. 2.9. Визначити достовірність результатів експертизи. Розрахувати коефіцієнти вагомості компетенцій.

Таблиця 2.9

**РЕЗУЛЬТАТИ ЕКСПЕРТНОГО ОПИТУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ,  
ЯКИМИ МАЮТЬ ВОЛОДІТИ ТОРГОВЕЛЬНІ АГЕНТИ**  
(балів)

Компетенція	Експерт															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Налагодження контактів	5	4	5	3	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5
Вирішення конфліктів	5	4	3	3	3	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5
Стресостійкість	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4
Ініціативність	3	4	5	3	3	5	4	3	5	4	5	4	3	5	4	4
Робота в команді	2	4	3	2	3	2	3	3	5	4	2	4	3	5	3	2
Орієнтація на результат	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
Орієнтація на клієнта	3	4	4	5	4	5	3	4	5	4	5	4	5	5	5	4
Прийняття рішень	4	4	5	5	3	4	4	5	5	3	3	4	3	5	4	3
Прагнення до професійного зростання	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5
Організованість	3	4	4	4	3	3	3	4	5	4	3	4	4	5	4	3

---

**Література для поглибленого вивчення**

---

1. *Борисова Е. А.* Оценка и аттестация персонала. СПб.: Питер, 2003. 288 с.
2. *Вучкович-Стадник А. А.* Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения. Москва: Эксмо, 2008. 192 с.
3. *Вязгин А. В.* Оценка персонала высшего и среднего звена. Москва: Вершина, 2006. 256 с.
4. *Кибанов А. Я., Дуракова И. Б.* Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учеб. пособие. 2-е изд. Москва: КНОРУС, 2016. 360 с.
5. *Петрова Ю. А., Спиридонова Е. Б.* 10 критериев оценки персонала. Ростов н/Д.: Феникс, 2013. 157 с.
6. *Спенсер Л. М., Спенсер С. М.* Компетенции на работе; пер. с англ. Москва: НИРРО, 2005. 384 с.

## Розділ 3

---

### МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБЛЕННЯ ШКАЛИ ОЦІНЮВАННЯ

- 3.1. Опис показників та розроблення шкали оцінювання.
- 3.2. Типи оцінних шкал.
- 3.3. Описові шкали оцінювання.
- 3.4. Стандарти та еталони в оцінюванні працівників.

#### *Резюме*

#### *Терміни і поняття*

#### *Питання для перевірки знань*

#### *Завдання для індивідуальної роботи*

#### *Література для поглибленого вивчення*

#### **Вивчивши цей розділ, ви будете:**

#### **знати:**

- одиниці виміру показників оцінювання;
- типи оцінних шкал, їхні переваги та недоліки;
- порядок розроблення шкали для оцінювання міри прояву у працівника показників;
- порядок встановлення та використання в практиці оцінювання працівників еталонів і стандартів;

#### **уміти:**

- визначати одиниці виміру показників оцінювання;
- вибирати тип оцінної шкали для визначення рівня прояву (розвитку) різних показників оцінювання;
- розробляти описову шкалу для оцінювання міри прояву у працівника показників (рівня розвитку компетенцій);
- визначати стандарти та еталони за показниками оцінювання.

### **3.1. Опис показників та розроблення шкали оцінювання**

---

Важливим етапом розроблення змісту оцінювання є опис показників, розроблення шкали, стандартів і еталонів (див. рис. 2.2).

Під час формування набору показників оцінювання необхідно дати пояснення, який зміст вкладається у відповідну назву, які прояви (моделі поведінки) того чи того показника<sup>1</sup> прийнятні

---

<sup>1</sup>Це насамперед стосується показників, які характеризують працівника як професіонала (фахівця), особистість, підлеглого, керівника, колегу, члена трудового колективу, носія корпоративних цінностей.

(бажани) для підприємства, інакше суб'єкти оцінювання залежно від свого бачення, досвіду, ціннісних настанов, інших суб'єктивних і об'єктивних чинників будуть неоднаково інтерпретувати показники й, відповідно, виставляти нерелевантні оцінки.

Варто зазначити, що у разі якщо показник є узагальненим, то складно однозначно його тлумачити, а отже, й роз'яснити, який зміст вкладається в нього. До узагальнених показників належать такі, як професіоналізм, кваліфікація, компетентність, майстерність та ін. Так, професіоналізм працівника може передбачати наявність професійних знань, уміння ефективно вирішувати проблеми, що виникають у процесі виконання посадових обов'язків, уміння взаємодіяти з працівниками під час вирішення професійних завдань, уміння оперативно приймати ефективні рішення, орієнтацію на професійне зростання, додержання корпоративних правил поведінки та ін. Наприклад, працівник бездоганно виконує свої завдання та обов'язки, проте постійно спізнюється, що заборонено корпоративними правилами, й така поведінка кілька разів призвела до порушення термінів підготовки важливих документів. Інший працівник чітко додержується корпоративних правил поведінки, проте в складних, стресових ситуаціях втрачає контроль над собою і своїми діями й не може оперативно прийняти потрібні рішення. Очевидно, що про обох працівників ми не можемо сказати, що вони володіють високим рівнем професіоналізму. Оцінивши рівень їхнього професіоналізму на недостатньому (посередньому) рівні, ми не матимемо необхідної інформації для прийняття відповідних кадрових рішень.

У зв'язку з цим слід взяти до уваги показник «якість праці». На перший погляд цей показник є конкретним і чітко сформульованим. Разом з тим у різних професійних груп працівників різні критерії, які характеризують якість праці: відсутність (кількість) допущених помилок, зіпсованого матеріалу (документів, бланків, форм тощо), рекламацій, скарг, бракованої продукції та ін. У зв'язку з цим показник якості праці має бути конкретизованим залежно від специфіки посади (професії).

Поширеним показником оцінювання працівників різних категорій і професійних груп є «комунікабельність». Разом з тим комунікабельність є узагальненою характеристикою. Можна виокремити різні її складники:

- уміння налагоджувати контакт;
- уміння переконувати;



- уміння викликати прихильність;
- уміння публічно виступати;
- уміння чітко викладати свої думки (усно та письмово);
- уміння слухати;
- ввічливе спілкування;
- грамотна мова.

Для ефективного виконання обов'язків на різних посадах працівникам необхідною володіти різними складовими комунікабельності, тобто для різних посад важливими є різні її прояви. Наприклад, для торговельного агента слід уміти налагоджувати контакт, переконувати, викликати прихильність. Викладачеві потрібно уміти чітко викладати власні думки, публічно виступати, слухати, й також викликати прихильність. Секретар першого керівника теж має вміти викликати прихильність, слухати і чітко викладати свої думки. І торговельному агенту, і викладачеві, і секретареві для успішного виконання завдань і обов'язків важливо бути ввічливими і грамотними.

У процесі розроблення змісту оцінювання необхідно також вибрати *одиниці виміру показників*. На практиці можуть використовуватися різні вимірники показників оцінювання:

- натуральні;
- вартісні;
- порівняльні (ранги, рейтинги, відсотки);
- часові;
- бали;
- коефіцієнти.

Для оцінювання міри прояву у працівника того чи того показника (рівня розвитку компетенцій та досягнення результатів) необхідно розробити шкалу.

**Шкала** — упорядкований ряд (послідовність) значень різних за розміром величин, які мають однакові одиниці виміру.

Шкали мають виняткове значення в оцінюванні персоналу, адже їх використання дає змогу порівняти працівників між собою, диференціювати за різними показниками, а отже, ухвалити кадрові рішення, зокрема щодо преміювання, зарахування до кадрового резерву, планування кар'єри, переведення, призначення на вищу посаду, підвищення кваліфікаційної категорії, розряду, рангу, грейду тощо. Оцінювання рівня розвитку у працівника професійних, корпоративних компетенцій, результатів праці (ключових показників діяльності) дає змогу діагностувати слабкі місця й, відповідно, визначити напрями розвитку працівника.

Диференційовані за різними рівнями результати оцінювання дозволяють також вибрати форми та методи навчання з метою підвищення рівня компетентності працівників і поліпшення результатів праці.

У статистиці для оцінювання різних факторів (показників, якостей, об'єктів, характеристик тощо) використовують такі шкали:

- *номінальна (найменувань) шкала* — найпростіший тип, за якої числа чи символи використовують лише для класифікації об'єктів. Установлює відношення подібності елементів;
- *порядкова (рангова) шкала* — об'єкти одного класу знаходяться у певному відношенні до об'єктів іншого класу (більше, ніж; краще, ніж тощо). Встановлює відношення послідовності елементів, тобто їх порядок (ранг);
- *інтервальна (метрична) шкала* — шкала дійсних чисел, доповненням до порядкової шкали є установлення відстані між будь-якими двома числами на шкалі, при цьому нульова точка шкали та одиниця виміру обираються довільно.

### 3.2. Типи оцінних шкал

Для оцінювання рівня розвитку знань, компетенцій, якостей, індивідуально-особистісних характеристик, досягнень, результатів праці можуть використовуватися різні типи оцінних шкал.

На вибір шкали впливають різні фактори, з-поміж яких:

- цілі та завдання оцінювання;
- кадрові рішення, які ухвалюватимуться за результатами оцінювання;
- специфіка показників;
- одиниці виміру показників;
- чисельність працівників, які підлягають оцінюванню, та ін.

У практиці управління персоналом використовують такі типи оцінних шкал:

- шкала рівня відповідності показника висунутим вимогам;
- кількісна (балова) шкала;
- якісне оцінювання рівня розвитку компетенцій (індивідуально-особистісних характеристик, якостей, знань, умінь, навиків).

Дамо характеристику і розглянемо прикладні аспекти використання різних типів оцінних шкал.

***Шкала рівня відповідності показника висунутим вимогам***

Варіанти цього типу шкали:

- відсутній — присутній;
- не достатній — достатній;
- не відповідає — відповідає;
- нижче — відповідає — вище;
- не відповідає вимогам — відповідає окремим вимогам — відповідає вимогам — перевищує вимоги — значно перевищує вимоги.

Такий тип шкали може використовуватися для оцінювання рівня кваліфікації працівників: освіти, зокрема й післядипломної, спеціальної підготовки, стажу роботи, наявності сертифікатів, атестатів, дипломів, свідоцтв, посвідчень, прав водія відповідної категорії тощо.

Варіантом шкали рівня відповідності показника висунутим вимогам є вибір відповідей «так» чи «ні» на запропоновані твердження. Наприклад:

1. Навчає та розвиває підлеглих.

Так  Ні

2. Своєчасно доводить необхідну для виконання поставлених завдань і обов'язків інформацію до підлеглих.

Так  Ні

3. Заохочує персонал за успіхи в роботі.

Так  Ні

4. Обговорює з персоналом можливості поліпшення роботи.

Так  Ні

5. Делегує підлеглим працівникам повноваження, необхідні для виконання завдань і обов'язків.

Так  Ні

6. Оперативно реагує та вирішує конфліктні ситуації.

Так  Ні

***Кількісна шкала***

Кількісна шкала може використовуватися для диференціації оцінок (рівнів, досягнень) за різними показниками: результатами праці, індивідуально-особистісними характеристиками, якостями, знаннями, вміннями, навиками тощо.

У разі вибору кількісної шкали для оцінювання результатів праці (ключових показників діяльності) здебільшого використовують натуральні, вартісні, порівняльні (відсотки) одиниці виміру.

Найпоширенішим типом шкали оцінювання індивідуально-особистісних характеристик, якостей, знань, умінь, навиків, якими володіють працівники, є *балова (числова) шкала*.

На практиці використовуються шкали з різною кількістю балів:

- чотирибалові;
- п'ятибалові;
- семибалові;
- дев'ятибалові;
- дванадцятибалові;
- стобалові тощо.

Балова (числова) шкала може бути доповнена буквеною. Приклад числово-буквеної шкали:

- 5 А;
- 4 В;
- 3 С;
- 2 D;
- 1 Е.

Різновидом кількісного балового оцінювання є використання шкал з оцінками, які мають від'ємні значення. При цьому оцінка «0» виступає середнім значенням на шкалі. Приклади шкали з від'ємними значеннями оцінок:

- 1; 0; 1;
- 2; –1; 0; 1; 2;
- 3; –2; –1; 0; 1; 2; 3;
- 10; –5; 0; 5; 10.

Використання кількісного балового оцінювання дає змогу подати усі показники в однакових одиницях виміру, розрахувати комплексну оцінку, порівняти результати оцінювання працівників між собою, простежити динаміку зміни показників протягом певного періоду. Разом з тим під час застосування балової шкали можуть виникнути складності у виборі нижньої та верхньої меж, амплітуди шкали оцінювання.

Під час використання методу балового оцінювання актуальною є проблема суб'єктивного підходу. Різні суб'єкти оцінювання можуть мати своє бачення щодо необхідності прояву чи розвитку відповідних індивідуально-особистісних характеристик, наявності знань, умінь і навиків для того, щоб виставити працівникові за певним показником той чи той бал. У зв'язку з

чим велика вірогідність виникнення таких проблем, як проблеми зі стандартами оцінювання та центральної тенденції. Як наслідок, оцінки, виставлені різними суб'єктами, неможливо порівняти між собою, а отже, ухвалити необхідні кадрові рішення за результатами оцінювання.

Крім того, якщо взяти п'ятибалову шкалу з оцінками «1», «2», «3», «4» і «5», то оцінка «3» відповідає середньому рівню прояву показника і в переважній більшості ситуацій має вказувати на відповідність працівника вимогам посади (професії). Очевидно, що більшість співробітників за різними критеріями відповідають установленим вимогам, тобто мають середній рівень розвитку індивідуально-особистісних характеристик, якостей, компетенцій тощо, проте психологічно оцінка «3» сприймається ними негативно.

Під час використання кількісних, зокрема балових, оцінних шкал важливим питанням є правильний *вибір кількості рівнів на шкалі*.

Мала кількість рівнів (2–3) не дає змоги належним чином диференціювати оцінки за різними показниками, а отже, і результати оцінювання окремих працівників. Це може призвести до ухвалення помилкових кадрових рішень.

З іншого боку, що більша кількість оцінок (рівнів, градацій) на шкалі, то вірогідніші проблеми зі стандартами оцінювання. Так, за п'ятибальною шкалою легше пояснити різницю між оцінками «4» і «5», ніж за дванадцятибальною між оцінками «10», «11» і «12». З цього погляду зрозумілішою є п'ятирівнева шкала.

Вибираючи число рівнів (оцінок, градацій) на шкалі (варто скористатися правилом  $7 \pm 2$ ). Це означає, що найприйнятнішими для практичного використання є шкали з кількістю рівнів від 5 до 9.

Під час вибору шкали необхідно також взяти до уваги парність кількості оцінок (рівнів, градацій) на шкалі. Рекомендується обирати шкали з непарною кількістю оцінок. У разі використання таких шкал можна легко встановити середню оцінку (рівень, значення). З цього погляду шкала, яка тривалий час використовувалася і нині використовується у закладах вищої освіти — «відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно» — неефективна, оскільки на шкалі бракує середнього рівня.

Важливим питанням є вибір початку відліку на шкалі. Точкою початку відліку (крім шкал з від'ємними значеннями) може бути 0 або 1. Інші варіанти (5, 10 тощо) лише ускладнюватимуть про-

цедуру обробки результатів оцінювання працівників. Підсумковий результат не залежить від вибору точки початку відліку (0 чи 1), оскільки працівників однієї категорії та професійної групи оцінюють за єдиним набором показників і однією шкалою оцінювання.

Ще одне методичне питання — це вибір типу зростання числових значень на шкалі. Зростання може бути постійним, прогресивним чи регресивним, абсолютним чи відносним. Найпростішим варіантом у практичному використанні є постійне абсолютне зростання з різницею значень між рівнями в один бал: 1; 2; 3; 4; 5 та ін. Збільшення різниці значень між рівнями (2, 5, 10 тощо) та використання інших варіантів зростання (приміром, постійного відносного чи прогресивного абсолютного) лише ускладнить методику оцінювання, й також суттєво не вплине на остаточний результат оцінювання, а отже, і на кадрові рішення.

### ***Якісне оцінювання рівня розвитку компетенцій (індивідуально-особистісних характеристик, якостей, знань, умінь, навиків) працівника***

Такі шкали є поширеними в практиці оцінювання персоналу й використовуються для діагностики рівня прояву (розвитку) у працівників різних показників. Прикладом є шкали з такою диференціацією рівнів:

- низький — середній — високий;
- низький — нижче середнього — середній — вище середнього — високий;
- неприйнятний — прийнятний — добрий — відмінний — видатний.

Різновидом якісного оцінювання є шкала з градаціями:

- не відповідає очікуванням;
- відповідає очікуванням;
- перевищує очікування.

Якісне оцінювання рівня розвитку компетенцій (індивідуально-особистісних характеристик, якостей, знань, умінь, навиків) працівника певною мірою усуває недоліки, притаманні кількісному баловому оцінюванню, хоч і не повною мірою, оскільки суб'єктам оцінювання чітко не вказується, якими мають бути рівні прояву (розвитку) у працівника тієї чи тієї якості чи компетенції, щоб можна було зробити висновок, що це, приміром,

достатній чи недостатній, середній чи високий, задовільний рівень чи рівень майстерності. До того ж, на відміну від кількісного балового оцінювання, ці шкали не дають змоги обчислити комплексні оцінки. У зв'язку з цим рекомендується використовувати якісне оцінювання у поєднанні з кількісним баловим оцінюванням.

Під час розроблення подібних шкал слід звернути увагу на те, щоб вони були *збалансованими*<sup>1</sup> й оцінки не зміщувалися до одного полюсу: позитивного чи негативного, максимального чи мінімального, незадовільного чи відмінного. Приклади збалансованої та незбалансованих шкал наведено на рис. 3.1.

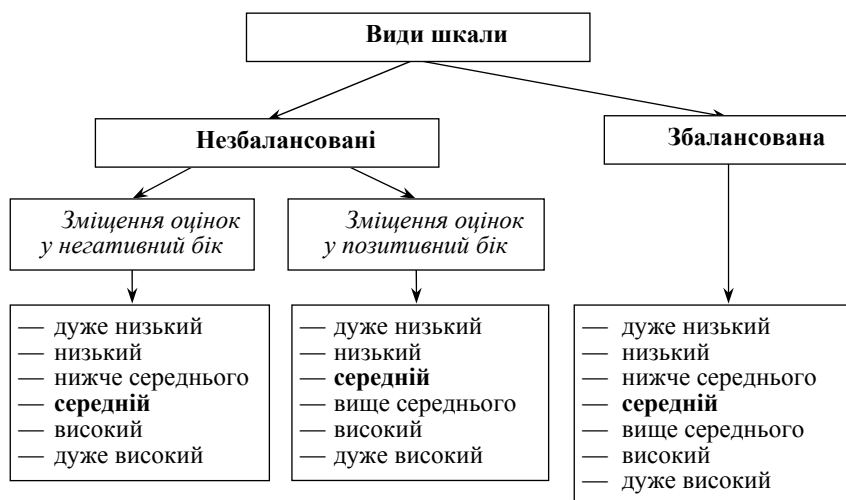


Рис. 3.1. Приклади збалансованої та незбалансованих шкал

У процесі розроблення оцінювальних форм (анкет, бланків, листків) доцільно передбачити варіант відповіді «складно відповісти». Пропозиція цього варіанта відповіді дасть змогу уникнути

<sup>1</sup>Збалансована шкала містить однакову кількість рівнів (оцінок), вищих і нижчих від середнього рівня (оцінки).

необ'єктивного виставлення оцінок за окремими показниками внаслідок браку потрібної інформації.

### ***Описова шкала оцінювання рівня прояву якостей (компетенцій)***

Особливість описових шкал полягає в тому, що для кожної оцінки (кількісної чи якісної) розробляється описова характеристика прояву (розвитку) у працівників компетенцій (індивідуально-особистісних характеристик, якостей, знань, умінь, навиків). Такі шкали усувають недоліки, притаманні попереднім типам шкал, а отже, є дієвим способом мінімізації таких проблем, як проблеми зі стандартами оцінювання та центральної тенденції.

### **3.3. Описові шкали оцінювання**

Характерною особливістю описових шкал є розроблення для кожної оцінки описової характеристики прояву (розвитку) у працівників компетенцій (індивідуально-особистісних характеристик, якостей, знань, умінь, навиків тощо).

Описові шкали можуть використовуватися як самостійно, так і в поєднанні з кількісною і/або якісною шкалою.

Аналогічно якісному оцінюванню недоліком описових шкал є брак можливостей розрахунку комплексної оцінки, порівняння результатів оцінювання співробітників між собою, аналізу динаміки зміни показників протягом певного періоду. У зв'язку з цим описові шкали потрібно використовувати разом із кількісним баловим оцінюванням. У такому разі кожному описовому рівню має бути присвоєно певну кількість балів.

У практиці оцінювання працівників окремих компаній використовується шкала з такими рівнями:

- негативний;
- розуміння (розвитку);
- базовий (базового досвіду);
- досвіду (розширеного досвіду);
- майстерності.



Позитивною характеристикою цієї шкали є відсутність таких оцінок, як «незадовільно», «задовільно», «посередньо» тощо, які завжди сприймаються негативно як працівниками, яких оцінюють, так і суб'єктами оцінювання, зокрема безпосередніми керівниками, й останні остерігаються їх виставляти працівникам.

Приклад опису компетенції «уміння налагоджувати контакт» наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**ПРИКЛАД ОПИСУ КОМПЕТЕНЦІЇ  
«УМІННЯ НАЛАГОДЖУВАТИ КОНТАКТ»**

Рівень	Опис рівня	Описовий рівень компетенції «уміння налагоджувати контакт»
1. Негативний рівень	Компетенція (характеристика) не проявляється	Не вміє налагоджувати контакт з незнайомими людьми
2. Рівень розуміння (розвитку)	Компетенція (характеристика) проявляється не завжди, але співробітник розуміє її важливість і намагається її розвинути	Уміє налагоджувати контакт лише з тими людьми, які перші проявляють ініціативу
3. Базовий рівень (рівень базового досвіду)	Працівник має базовий досвід, який дає змогу проявляти компетенцію (характеристику) у більшості робочих ситуаціях	Уміє налагоджувати контакт у більшості ситуаціях, відчуває складності у нестандартних ситуаціях
4. Рівень досвіду (розширеного досвіду)	Працівник має значний досвід, який дає змогу проявляти компетенцію (характеристику) не тільки у стандартних, але і в складних ситуаціях	Уміє налагоджувати контакт з будь-якою людиною у будь-якій ситуації
5. Рівень майстерності	Компетенція (характеристика) проявляється у дуже складних ситуаціях, працівник може розвинути певні стандарти й навчати інших	Уміє налагодити контакт з будь-якою людиною незалежно від ситуації і настрою людини, знаходить вихід з будь-якої проблемної ситуації

На практиці можна використовувати підхід, відповідно до якого конкретним рівням прояву того чи того критерію не надаються числові значення, а лише зазначаються їхні описові характеристики.

Приміром, для оцінювання рівня креативності (винахідливості, творчого потенціалу) можна використати таке формулювання.

Відмітьте ті пункти, які найточніше характеризують поведінку працівника на роботі:

— ніколи не виступає з новими пропозиціями, завжди відхиляє пропозиції інших працівників;

— у роботі намагається використовувати перевірені методи, процедури, підходи та технології, остерігається інновацій, реалізує нові методи та технології лише під тиском керівництва;

— з готовністю відгукується на пропозиції керівництва поміркувати над новими методами, процедурами, підходами та технологіями;

— з ініціативою пропонує керівництву нові підходи та рішення;

— завжди має значну кількість нових ідей і пропозицій, використовує кожна нагоду для того, щоб запропонувати нове рішення.

Для оцінювання позитивних наслідків креативності формулювання може мати такий вигляд.

Відмітьте ті пункти, які найточніше характеризують поведінку працівника на роботі:

• не висуває нових пропозицій або його пропозиції часто завдають шкоди підрозділу і навіть компанії;

• ідеї та підходи, які пропонує працівник, інколи дозволяють оптимізувати витрати (поліпшити якість обслуговування, залучити нових клієнтів, зменшити терміни виконання замовлення тощо);

• підходи та рішення, що їх пропонує працівник, позитивно впливають на результати діяльності підрозділу та компанії;

• пропозиції працівника суттєво впливають на розвиток бізнесу компанії.

Отриману у такий спосіб інформацію можна перевести в кількісну оцінку. У першому варіанті буде п'ятирівнева шкала, у другому шкала з чотирма рівнями.

Крім розроблення описових рівнів шкали в оцінювальній формі можуть бути наведені розгорнуті характеристики ефективної та неефективної поведінки<sup>1</sup>. Приклад характеристики ефективної та неефективної поведінки за якістю «готовність до змін» наведено на рис. 3.2.

Для підтвердження обраного рівня прояву того чи того показника чи виставленої оцінки в оцінювальній формі суб'єктам оцінювання можна запропонувати навести приклад чи кілька прикладів поведінки працівника.

<sup>1</sup> Особливості використання поведінкових рейтингових шкал розкрито у Розділі 4.



Рис. 3.2. Характеристики ефективної та неефективної поведінки за якістю «готовність до змін»

### 3.4. Стандарти та еталони в оцінюванні працівників

Важливим етапом розроблення методичного забезпечення оцінювання працівників є *установлення еталонів і стандартів з кожного показника (компетенції)*.

Філософський словник дає такі тлумачення терміна «стандарт»: 1) те саме, що й еталон; 2) документ, який установлює комплекс норм, правил, вимог до об'єкта стандартизації; 3) власне норми, передбачені документом.

Термін «еталон» визначається як: 1) те саме, що й стандарт; 2) особлива форма ідеалу, тобто зразок, який повинні наслідувати<sup>1</sup>.

Якщо стандарт характеризує нижню (мінімально необхідну) межу тих чи тих характеристик (ознак, якостей, властивостей тощо) об'єкта, то еталон є верхньою межею, до якої треба прагнути.

Отже, **еталони** — верхні межі оцінювання тих чи тих компетенцій (індивідуально-особистісних характеристик, якостей, знань, умінь, навиків) чи результатів праці.

**Стандарти** — нижні межі, які підлягають обов'язковому виконанню.

Працівник за окремими показниками може не відповідати еталонним значенням, проте стандартам обов'язково. Якщо працівник не відповідає стандартам (не досягає, не виконує їх), то це означає, що такий працівник не відповідає вимогам посади (професії).

Стандарти можуть установлюватися на середньому чи вищому від середнього (не максимальному) рівнях залежно від специфіки посади (професії), рівня ієрархії у структурі управління, цілей і завдань оцінювання, а отже, кадрових рішень, які ухвалюватимуться після завершення оцінювання.

Важливо також пам'ятати, що стандарти не можуть бути нижчими від середніх значень оцінок. Якщо стандарти встановлено всупереч цьому правилу, то це може свідчити про таке:

---

<sup>1</sup>Современный философский словарь. Под общей ред. В. Е. Кемерова. 3-е изд., испр. и доп. Москва: Академический проект, 2004. С. 676, 816.

- невірно розроблено оцінну шкалу, зокрема вона є незбалансованою зі зміщенням оцінок у негативний бік;
- обраний показник є незначущим і його використання лише ускладнює процедуру оцінювання;
- працівники певної професійної групи, для яких встановлено відповідний показник, не є достатньо компетентними чи кваліфікованими унаслідок непривабливості посад з погляду компенсаційного пакета, умов праці, режиму праці та відпочинку, перспектив кар'єрного та професійного зростання тощо.

За описовою шкалою оцінювання, наведеною у табл. 3.1, п'ятий рівень — рівень майстерності є еталонним значенням. Стандартом може бути третій (базовий) або четвертий (рівень досвіду) рівні.

Необхідно також взяти до уваги те, що у разі, якщо працівник за різними показниками, насамперед компетенціями (знаннями, вміннями, навиками, індивідуально-особистісними характеристиками тощо), значно перевищує встановлені стандарти, то це не є ефективним з погляду менеджменту та забезпечення успішної діяльності організації. По-перше, підприємство не повністю використовує потенціал працівника, а отже, втрачає потенційні ресурси та можливості. По-друге, працівник не має можливості реалізувати свій потенціал і у разі, якщо не має перспектив зміни посади, зокрема кар'єрного зростання, то його мотивація може знизитися. Це може також призвести до зниження лояльності працівника й пошуку нової роботи, де б він зміг реалізувати свої знання, вміння та навички. Такий працівник може також стати неформальним лідером, який буде конкурувати й боротися за владу з керівником відповідного структурного підрозділу.

### **Резюме**

Важливим етапом розроблення змісту оцінювання є опис показників, розроблення шкали, стандартів і еталонів. Під час формування показників оцінювання необхідно дати пояснення, які прояви (моделі поведінки) того чи того показника прийнятні для підприємства, інакше суб'єкти оцінювання залежно від свого бачення, досвіду, ціннісних настанов будуть неоднаково інтерпретувати показники й відповідно виставляти нерелевантні оцінки.

Необхідно також установити одиниці виміру показників. На практиці можуть використовуватися різні вимірники показників: натуральні; вартісні; порівняльні (ранги, рейтинги, відсотки); часові; бали; коефіцієнти.

Для оцінювання міри прояву у працівника того чи того показника необхідно розробити шкалу. Шкали мають виняткове значення в оцінюванні, адже їх використання дає змогу порівняти працівників між собою, а отже, ухвалити потрібні кадрові рішення. Найпоширенішими типами оцінних шкал є шкала рівня відповідності показника висунутим вимогам; кількісна, зокрема балова, шкала; якісна шкала оцінювання рівня розвитку компетенцій та описова шкала.

Шкала рівня відповідності показника висунутим вимогам може використовуватися для оцінювання рівня кваліфікації працівників. Кількісні шкали можуть застосовуватися для диференціації оцінок за різними показниками: результатами праці, індивідуально-особистісними характеристиками, якість, знаннями, вміннями, навиками тощо.

Найпоширенішим типом шкали оцінювання індивідуально-особистісних характеристик, якостей, знань, умінь, навиків є балова шкала. Використання кількісного балового оцінювання дає змогу подати всі показники в однакових одиницях виміру, розрахувати комплексну оцінку, порівняти результати оцінювання працівників між собою, простежити динаміку зміни показників протягом певного періоду. Разом з тим різні суб'єкти оцінювання можуть мати власне бачення стосовно необхідності прояву чи розвитку відповідних характеристик, наявності знань, умінь і навиків для того, щоб виставити працівникові той чи той бал. Як наслідок, оцінки, виставлені різними суб'єктами, неможливо порівняти між собою.

Під час використання кількісних, зокрема балових, оцінних шкал важливим питанням є правильний вибір кількості рівнів на шкалі. Мала кількість рівнів не дає змоги належним чином диференціювати оцінки. З іншого боку, що більша кількість градацій на шкалі, то вірогідніші проблеми зі стандартами оцінювання. Під час вибору шкали рекомендується обрати шкалу з непарною кількістю оцінок.

Якісні шкали оцінювання рівня розвитку компетенцій є поширеними в практиці оцінювання персоналу й використовуються для діагностики рівня прояву у працівників різних показників. Такі варіанти оцінювальних шкал певною мірою усувають недоліки, притаманні кількісному баловому оцінюванню, хоча і не повною мірою. Під час розроблення якісних шкал слід звернути увагу на те, щоб вони були збалансованими.

Особливість описових шкал полягає в тому, що для кожної оцінки розробляється описова характеристика прояву (розвитку) у працівників компетенцій. Такі шкали усувають недоліки, притаманні попереднім типам шкал, а отже, є дієвим способом мінімізації таких проблем, як проблеми зі стандартами оцінювання та центральної тенденції. У практиці оцінювання працівників окремих компаній використовується шка-

ла з такими рівнями: негативний; розуміння (розвитку); базовий (базового досвіду); досвіду (розширеного досвіду) та майстерності.

Важливим етапом розроблення методичного забезпечення оцінювання працівників є установлення еталонів і стандартів з кожного показника. Якщо стандарт характеризує нижню (мінімально необхідну) межу тих чи тих характеристик об'єкта, то еталон є верхньою межею, до якої треба прагнути. Працівник за окремими показниками може не відповідати еталонним значенням, проте стандартам має відповідати обов'язково. Якщо працівник не відповідає стандартам, то це означає, що такий працівник не відповідає вимогам посади (професії).

### **Терміни і поняття**

*Балова шкала*

*Еталон*

*Збалансована шкала*

*Інтервальна шкала*

*Кількісна шкала*

*Незбалансована шкала*

*Номінальна шкала*

*Одиниця виміру показника*

*Описова шкала оцінювання*

*П'ятибалова шкала*

*Поведінковий приклад*

*Порядкова шкала*

*Стандарт*

*Шкала*

*Шкала оцінювання (оцінна шкала)*

*Шкала рівня відповідності показника висунутим вимогам*

*Якісне оцінювання рівня розвитку компетенцій*

### **Питання для перевірки знань**

1. З'ясувати, чому у процесі розроблення змісту оцінювання важливо пояснити, які прояви (моделі поведінки) того чи того показника важливі для підприємства.

2. Навести одиниці виміру показників оцінювання.

3. Схарактеризувати фактори, які впливають на вибір шкали оцінювання.

4. Розкрити значення розроблення та використання шкал в оцінюванні персоналу.
5. Дати порівняльну характеристику варіантам побудови оцінних шкал.
6. Навести приклади шкали рівня відповідності показника висунутих вимогам. Пояснити, для оцінювання яких показників вони можуть використовуватися.
7. Перелічити переваги та недоліки бальної шкали оцінювання.
8. Навести рекомендації щодо вибору кількості рівнів на шкалі оцінювання.
9. Пояснити, чому потрібно обирати шкали з непарною кількістю оцінок.
10. Навести приклади якісної шкали оцінювання рівня розвитку компетенцій. Перелічити переваги та недоліки такої шкали.
11. Пояснити сутність поняття «збалансованість шкали оцінювання». Навести приклади збалансованих і незбалансованих шкал.
12. Обґрунтувати переваги та навести приклади описової шкали оцінювання.
13. Розкрити значення еталонів і стандартів у практиці оцінювання персоналу.
14. Пояснити, чому стандарти не можуть бути нижчими від середніх значень оцінок на шкалі.

### ***Завдання для індивідуальної роботи***

1. Визначити, якими складовими комунікабельності мають володіти працівники різних професійних груп для ефективного виконання своїх посадових обов'язків:
  - комерційний директор;
  - головний бухгалтер;
  - менеджер з персоналу;
  - лікар;
  - маркетолог;
  - фахівець із зв'язків з громадськістю та пресою;
  - перекладач;
  - продавець;
  - референт.
2. Розробити описові шкали оцінювання за рівнями (негативний; розуміння; базовий; досвіду; майстерності) для визначення рівня розвитку таких компетенцій:
  - орієнтація на клієнта;



- орієнтація на результат;
- уміння працювати в команді;
- уміння вести переговори;
- уміння приймати рішення;
- уміння вирішувати конфлікти;
- здатність до професійного зростання;
- інноваційність;
- ініціативність;
- відповідальність;
- креативність;
- стресостійкість.

Встановити стандарти для перелічених компетенцій.

### ***Література для поглибленого вивчення***

1. *Борисова Е. А.* Оценка и аттестация персонала. СПб.: Питер, 2003. 256 с.
2. *Вучкович-Стадник А. А.* Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения. Москва: Эксмо, 2008. 192 с.
3. *Вязгин А. В.* Оценка персонала высшего и среднего звена. Москва: Вершина, 2006. 256 с.
4. *Кибанов А. Я., Дуракова И. Б.* Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учеб. пособие. 2-е изд. Москва: КНОРУС, 2016. 360 с.
5. *Петрова Ю. А., Спиридонова Е. Б.* 10 критериев оценки персонала. Ростов н/Д.: Феникс, 2013. 157 с.
6. *Спенсер Л. М., Спенсер С. М.* Компетенции на работе; пер. с англ. Москва: НИРРО, 2005. 384 с.

## Розділ 4

---

### МЕТОДИ ЗБИРАННЯ ТА ОБРОБЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЇ ПРО ПРАЦІВНИКА

- 4.1. Класифікація методів оцінювання працівників.
- 4.2. Методи збирання інформації про працівника.
- 4.3. Методи виміру показників оцінювання.
- 4.4. Методи оброблення інформації про працівника.

#### *Резюме*

#### *Терміни і поняття*

#### *Питання для перевірки знань*

#### *Завдання для індивідуальної роботи*

#### *Література для поглибленого вивчення*

#### **Вивчивши цей розділ, ви будете:**

#### **знати:**

- класифікацію методів оцінювання працівників;
- методи збирання інформації про працівника;
- методи оброблення інформації (виміру показників);
- методи порівняння, вибору та розподілу;

#### **уміти:**

- збирати інформацію про працівника з використанням різних методів;
- обробляти інформацію (вимірювати показники) з використанням різних методів;
- оцінювати працівників із використанням методів порівняння;
- розробляти методики оцінювання на основі методів вимушеного вибору та заданого розподілу.

#### **4.1. Класифікація методів оцінювання працівників**

Важливим етапом розроблення системи оцінювання працівників є вибір методів і розробка методики оцінювання.

Під час вибору методів оцінювання потрібно дотримуватися таких правил:

— *результативність і спрямованість на досягнення цілей оцінювання*: обрані методи мають забезпечувати інформацією, що дає змогу оцінити працівників за сформованими показниками, вирішити завдання та досягти поставлених цілей;

— *об'єктивність і доступність отриманої інформації*: обрані методи мають виключити вплив суб'єктивних та упереджених оцінок на результати оцінювання; методи та результати мають бути зрозумілими для суб'єктів оцінювання та працівників — об'єктів оцінювання;

— *економічність*, з одного боку, — це здатність методів досягати певних результатів з найменшими витратами; з другого — витрати на реалізацію методів не повинні перевищувати отриманих зисків від управлінських рішень за результатами оцінювання.

Метод оцінювання має відповідати специфіці діяльності підприємства, структурі та особливостям роботи персоналу.

На практиці використовують значну кількість методів оцінювання працівників, окремі з яких наведено у табл. 4.1.

Таблиця 4.1

#### КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

Класифікаційна ознака	Групи методів оцінювання працівників
Суб'єкт оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Методи індивідуального оцінювання</li> <li>• Методи групового оцінювання</li> <li>• Самооцінювання</li> </ul>
Об'єкт оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Методи оцінювання керівників</li> <li>• Методи оцінювання професіоналів, фахівців і технічних службовців</li> <li>• Методи оцінювання робітників</li> </ul>
Предмет оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Методи оцінювання компетенцій</li> <li>• Методи оцінювання результатів праці</li> <li>• Методи оцінювання поведінки</li> <li>• Методи оцінювання трудової діяльності</li> </ul>
Етап оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Методи збирання інформації про працівників</li> <li>• Методи виміру показників оцінювання</li> <li>• Методи оброблення інформації про працівників</li> </ul>
Процедура оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Описові (якісні) методи</li> <li>• Кількісні методи</li> <li>• Комбіновані методи</li> </ul>
Напрямок дослідження	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Методи виявлення показників (критеріїв)</li> <li>• Методи виміру показників (критеріїв)</li> </ul>
Форма подання кінцевого результату (засоби подання інформації)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Описові (вербальні, словесні) методи</li> <li>• Формалізовані (кількісні, графічні) методи</li> <li>• Комбіновані методи</li> </ul>

Залежно від *суб'єкта* можна виокремити такі методи оцінювання працівників:

- методи індивідуального оцінювання;
- методи групового оцінювання;
- самооцінювання.

У разі застосування *методів індивідуального оцінювання* використовуються оцінки, виставлені безпосереднім керівником або уповноваженою особою (наставником, авторитетним колегою, представником служби персоналу, зовнішнім експертом тощо). Недоліком використання методів індивідуального оцінювання є висока вірогідність впливу на оцінку суб'єктивних факторів, упередженого ставлення, поспішності зроблених висновків та ін.

Мінімізувати недоліки індивідуального оцінювання можна за допомогою використання *методів групового оцінювання*. Залучення до процесу оцінювання групи експертів, співробітників, керівників, клієнтів дає змогу отримати об'єктивну та неупереджену інформацію про працівника.

Застосування *методу самооцінювання* дає змогу дослідити міру усвідомлення та сприйняття працівником своїх переваг і недоліків, сильних і слабких сторін, своїх здібностей до виконання професійних обов'язків, свого місця в трудовому колективі (команді), участі у трудовому процесі та внеску у досягнуті результати, виявити міру задоволення роботою на підприємстві. Основним недоліком цього методу є імовірність одержання завищених оцінок. Зменшити суб'єктивізм самооцінювання можна за допомогою поєднання різних методів оцінювання.

Залежно від предмета можна виокремити такі методи оцінювання:

- методи оцінювання компетенцій;
- методи оцінювання результатів праці;
- методи оцінювання поведінки;
- методи оцінювання трудової діяльності.

Оцінювання компетенцій працівника дає змогу виявити рівень розвитку професійно значущих компетенцій і потенційні можливості працівника. Оцінювання результатів роботи забезпечує керівників інформацією про рівень виконання працівником поставлених цілей і може впливати на розмір заробітної плати, зокрема премій і бонусів. Оцінювання трудової діяльності дає змогу керівнику отримати важливу інформацію про засоби досягнення поставлених цілей.

Залежно від етапу проведення можна виокремити такі методи оцінювання:

- методи збирання інформації про працівників;
- методи виміру показників оцінювання;
- методи оброблення інформації про працівників.

Методи збирання інформації є сукупністю способів виявлення необхідної інформації про працівника на підставі вивчення документів (особова справа, характеристики тощо), спостережень і за допомогою особистого інтерв'ю й опитування різних суб'єктів.

Методи виміру показників є сукупністю прийомів кількісного виміру, якісного опису та формалізації отриманих даних.

Методи оброблення інформації про працівників мають на меті забезпечити подання інформації у формі, зрозумілій для сприймання та зручній для використання.

На практиці використовуються різні методи оцінювання, які залежно від процедури можна поділити на три групи:

- описові (якісні);
- кількісні;
- комбіновані (табл. 4.2).

*Таблиця 4.2*

#### МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЗАЛЕЖНО ВІД ПРОЦЕДУРИ

Група методів	Методи оцінювання
Описові (якісні) методи	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Бібліографічний метод</li> <li>— Самооцінювання</li> <li>— Інтерв'ювання (співбесіда, опитування)</li> <li>— Анкетування</li> <li>— Письмові та усні характеристики</li> <li>— Обговорення (групової дискусії)</li> <li>— Матричний метод (порівняльний)</li> <li>— Моделювання виробничих та критичних ситуацій тощо</li> </ul>
Кількісні методи	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Ранжування</li> <li>— Парних порівнянь</li> <li>— Балове оцінювання</li> <li>— Метод графічного профілю працівника тощо</li> </ul>
Комбіновані методи	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Тестування та проведення іспитів</li> <li>— Експертне оцінювання</li> <li>— Ділова гра</li> <li>— Метод заданого групування</li> <li>— Метод поведінкових рейтингових шкал</li> <li>— Комплексне оцінювання тощо</li> </ul>

Описові методи дають змогу виявити та охарактеризувати компетенції та індивідуально-особистісні характеристики працівника без кількісного виміру рівня їх прояву.

Кількісні методи дають змогу отримати об'єктивні кількісні виміри рівня прояву компетенцій, індивідуально-особистісних характеристик працівника й результатів праці.

Комбіновані методи дають змогу визначити кількісні параметри на основі дослідження якісних характеристик працівників.

Кожна група методів має свої переваги та недоліки. Недоліком описових методів є те, що надану описову характеристику рівня розвитку компетенцій працівника важко порівняти з характеристиками інших працівників, що може ускладнити прийняття управлінських рішень. Недоліки кількісних методів пов'язані з суб'єктивним сприйняттям шкали оцінювання різними експертами, упередженістю під час виставлення оцінок (балів), неоднозначністю сприйняття оцінок працівниками.

Застосування комбінованих методів дає змогу частково зменшити вплив недоліків описових і кількісних методів та отримати об'єктивніші результати оцінювання. Проте застосування комбінованих методів є ресурсомісткішим процесом порівняно з використанням описових чи кількісних методів.

За напрямом дослідження методи оцінювання працівників поділяють на:

- методи виявлення показників (критеріїв);
- методи виміру показників (критеріїв).

Методи виявлення показників пов'язані зі збиранням інформації про працівника (аналіз документів, опитування, спостереження тощо). Методи виміру показників пов'язані з визначенням рівня розвитку (реалізації) компетенцій, досягнення цілей (показників) чи визначенням комплексної оцінки. У результаті можуть бути отримані натуральні, умовні (бали, коефіцієнти) показники чи описові характеристики.

Серед сучасних методів оцінювання працівників варто виокремити:

- оцінювання за технологією Assessment Center;
- оцінювання за поставленими цілями (MBO);
- оцінювання за системою збалансованих показників (BSC);
- оцінювання за компетенціями.

Поширеним підходом до оцінювання працівників в Україні залишається *атестація*. Остання (атестація) передбачає низку заходів з оцінювання відповідності результатів праці, компетенцій і

потенціалу працівника вимогам посади. На відміну від інших підходів до оцінювання працівників, атестація унормована на законодавчому рівні та її результати можуть бути підставою для звільнення працівника у разі невідповідності посаді, яку він обіймає.

#### **4.2. Методи збирання інформації про працівника**

Методи збирання інформації про працівника можна поділити на контактні, аналітичні та експериментальні. До таких методів належать:

- 1) контактні:
  - інтерв'ю (співбесіда) з працівником;
  - опитування безпосередніх і вищих керівників, підлеглих (для керівників), колег по роботі, клієнтів, постачальників та ін.;
- 2) аналітичні:
  - вивчення документів та інших письмових джерел (диплом про освіту чи професійну підготовку, трудова книжка, автобіографія, резюме, характеристики, рекомендаційні листи, публікації тощо);
  - анкетування (письмове опитування з метою визначення об'єктивних даних про працівника або вивчення його ставлення до певних проблем, мотивів поведінки);
  - тестування та ін.;
- 3) експериментальні:
  - хронометраж і фотографія робочого дня;
  - спостереження за працівником під час виконання ним функцій чи посадових обов'язків, спілкування з клієнтами, колегами, під час навчання, освоєння нових методів, процедур і технологій роботи тощо.

Вибір методів збирання інформації про працівників залежить насамперед від показників оцінювання та можливості їх підкріплення об'єктивною інформацією.

Інформацію про *рівень освіти та стаж роботи працівника* можна отримати на підставі вивчення особистих документів працівника.

Інформацію про *рівень знань, умінь і навиків* можна отримати за допомогою таких методів: інтерв'ю з працівником; професійні тести на перевірку знань і письмові іспити; професійні імітаційні завдання (ситуаційні вправи); спостереження за працівником; опитування керівників, колег по роботі та інших осіб, які можуть

виступити в ролі експертів і надати інформацію про рівень володіння працівника професійними знаннями. При цьому суб'єктивізм під час використання методу опитування окремих експертів компенсується визначенням усередненої оцінки.

За допомогою інтерв'ю із працівником та опитування керівників, колег по роботі та клієнтів можна також зібрати інформацію про *рівень розвитку індивідуально-особистісних характеристик* у працівника. Для кількісного оцінювання окремих характеристик можна скористатися психологічними тестами. Інформацію про рівень розвитку певних характеристик можна зібрати за допомогою спостереження за працівником. Щодо спостереження, то перевагою цього методу порівняно з інтерв'ю, тестуванням, складанням іспитів і заліків є його неперервність: можливість проводити у різних ситуаціях.

Інформацію про *результати праці* можна зібрати за допомогою спостереження за роботою, заповнення різних бланків, оцінювальних форм і анкет тощо. Для оцінювання *ефективності використання робочого часу* інформацію можна зібрати шляхом проведення фотографії або самофотографії робочого часу.

### 4.3. Методи виміру показників оцінювання

Серед методів виміру показників оцінювання найпоширенішими на практиці є описові, методи бального оцінювання й коефіцієнтні методи (рис. 4.1).

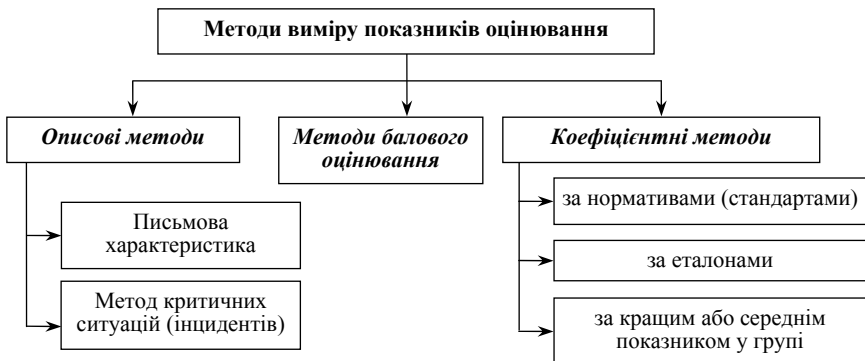


Рис. 4.1. Методи виміру показників оцінювання



**Описові методи.** Для описових методів характерним є подання оцінок у довільній текстовій формі. За своїм змістом ці методи не є методами виміру, хоча певне підґрунтя для порівняння з оцінками інших працівників вони дають. Серед описових методів оцінювання слід виокремити *письмові характеристики* (есе) та *метод критичних ситуацій (інцидентів)*.

*Письмові характеристики* складаються у довільній або заданій формі, що містить перелік пунктів, за якими керівник висловлює свою думку про рівень розвитку компетенцій, поведінку та результати праці працівника<sup>1</sup>.

*Метод критичних ситуацій* полягає у тому, що впродовж певного періоду керівник робить записи як про позитивну, так і негативну поведінку працівника у певних ситуаціях. У разі застосування методу критичних ситуацій, записи мають містити такі пункти:

- опис події;
- дату події;
- опис поведінки працівника;
- коментар щодо відповідності поведінки нормам, правилам і стандартам;
- результат, якого досягнув працівник.

Перевагою цього методу є його простота, збирання об'єктивної інформації про поведінку працівника, підкріплену певними фактами.

Разом з тим методу критичних ситуацій притаманні недоліки:

— керівник має чітко уявляти, які ситуації чи випадки потрібно вважати критичними;

— для використання цього методу керівник повинен мати змогу спостерігати за поведінкою підлеглих працівників, на практиці це складно організувати; крім того, постійне спостереження і контроль за поведінкою співробітників може сприйматися ними як недовіра й негативно вплинути на їхню мотивацію;

— вірогідність того, що записи міститимуть переважно негативну інформацію, оскільки правильна поведінка сприймається як належне;

— використання цього методу за великої кількості підлеглих вимагатиме значних витрат часу й викликатиме опір у керівників.

---

<sup>1</sup>Правила складання письмових характеристик розкрито у *Розділі 10*.

Варто зазначити, що цей метод може бути корисним для оцінювання співробітника у період випробувального терміну, а також для оцінювання недисциплінованих працівників.

**Методи балового оцінювання** доцільно використовувати насамперед для оцінювання рівня розвитку компетенцій. Хоча для оброблення результатів оцінювання за показниками, які характеризують результати праці, їх також можна застосовувати. З цією метою кожному рівню досягнення (виконання) того чи того показника присвоюються відповідні бали. Методи балового оцінювання є універсальними, оскільки дають змогу подати показники оцінювання в однакових одиницях виміру (балах) та визначити комплексну оцінку<sup>1</sup>.

**Коефіцієнтні методи** виміру показників відрізняються від балового оцінювання тим, що фактичні результати (оцінки) зіставляються з нормативами (стандартами) чи еталонами (ідеалами), у результаті чого розраховуються відповідні коефіцієнти. Обчислені коефіцієнти характеризують рівень досягнення працівником певних показників у порівнянні з еталонами (стандартом, середнім чи кращим показником у групі тощо).

Якщо отримані фактичні значення порівнюються з нормативами або стандартами, то розраховані індивідуальні коефіцієнти для співробітників, яких оцінюють, можуть бути меншими або більшими за 1.

У разі порівняння фактичних значень з еталонами індивідуальні коефіцієнти будуть меншими за 1. Якщо ж розрахунки показали, що отримані коефіцієнти більші за 1, то очевидно, що суб'єкти оцінювання припустилися помилок. Вони можуть мати місце на таких етапах процедури оцінювання:

- установа еталонних значень показників (компетенцій);
- вимірювання рівня прояву компетенцій чи досягнення показників;
- оброблення інформації — помилки у розрахунках.

У разі оцінювання групи співробітників оцінки, отримані кожним із них, можуть зіставлятись із найкращим показником (оцінкою, результатом) у групі.

За базу для порівняння може бути прийнято середнє значення показника у групі. Такий спосіб оброблення інформації є ефективним

---

<sup>1</sup>Методичні аспекти розроблення балової шкали оцінювання розкрито у *Розділі 3*.

під час оцінювання результатів праці. Справа в тім, що індивідуальні результати праці залежать не тільки від зусиль працівника, а й від чинників об'єктивного характеру, котрі можуть як позитивно, так і негативно впливати на індивідуальні результати. У разі якщо еталони чи стандарти не переглядаються тривалий час, то позитивна чи негативна динаміка показників може бути не тільки наслідком кращого чи гіршого виконання працівником своїх обов'язків або робіт, а й результатом дії зовнішніх стосовно до працівника чинників.

Перевагою коефіцієнтних методів оброблення інформації порівняно з баловим оцінюванням є можливість визначення комплексної оцінки для показників з різними одиницями виміру: натуральними, часовими, грошовими, відсотками, балами тощо.

#### ***4.4. Методи оброблення інформації про працівника***

Важливим етапом оцінювання є оброблення отриманої інформації про працівників. Метою оброблення інформації є порівняння працівника з іншими працівниками, визначення рейтингу працівника за певними показниками, встановлення належності працівника до однієї з груп.

Серед методів оброблення інформації про працівників найпоширенішими на практиці є рейтингові методи, порівняльні методи та методи інтервального розподілу (рис. 4.2).

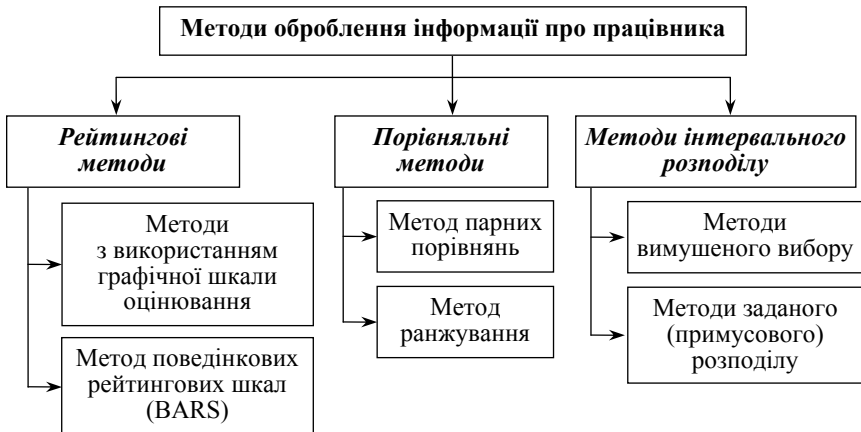


Рис. 4.2. Методи оброблення інформації про працівника

**Рейтингові методи.** Рейтингові методи набули поширення під час проведення підсумкового оцінювання. Співробітникам присвоюється рейтингове значення відповідно до обраної шкали.

Використання *графічних (оцінних) шкал* є найпростішим і популярним методом визначення рейтингу працівників. Типові графічні (оцінні) шкали відображають рівень розвитку певних компетенцій чи досягнення результатів праці: від незадовільного до відмінного (найбажанішого). Приміром, шкала від 0 до 5 або від 0 до 100 тощо. Кожне значення рейтингу виражене у вказаних на шкалі числових значеннях (приміром: 0, 1, 2, 3, 4, 5), що визначають місце працівника в рейтингу за певним показником оцінювання<sup>1</sup>.

Поведінкові рейтингові шкали, відомі як *BARS (Behaviorally anchored rating scales)*, поєднують переваги рейтингових методів і методу критичних ситуацій. Розроблені критичні випадки (ситуації) використовують як поведінкові індикатори. Приклад поведінкової рейтингової шкали за критерієм «уміння добирати та розставляти персонал»:

A	Приділяє особливу увагу добору та розстановці персоналу, знає сильні й слабкі якості працівників, їхній потенціал, уміє грамотно розставляти персонал
B	Уміє оцінити працівників за ключовими характеристиками ефективності та грамотно їх розставити
C	Під час добору та розстановки персоналу керується об'єктивними критеріями, аналізує проблеми, що виникають під час виявлення потенціалу працівників
D	Під час добору та розстановки персоналу виявляє суб'єктивізм, керується особистими симпатіями, не цілком усвідомлює, хто і навіщо йому потрібен
E	Не вміє добирати співробітників та грамотно їх розставляти, припускається грубих кадрових помилок, підбирає некомпетентних працівників

Серед переваг методу поведінкових рейтингових шкал слід виокремити:

- точність і надійність оцінювання;
- установлення чітких стандартів виконання обов'язків;

<sup>1</sup> Методичні аспекти розроблення різних типів оцінювальних шкал розкрито у Розділі 3.

— забезпечення зворотного зв'язку;  
— об'єднання критичних випадків у групи дає змогу мінімізувати таку проблему оцінювання, як «ефект ореолу».

Разом з тим цей метод є складним і вимагає значних затрат часу (для різних посад слід розробляти власні шкали), високої кваліфікації розробників та заінтересованості виконавців (експертів, керівників, залучених до процедури оцінювання). Крім того цей метод доцільно використовувати для оцінювання посад (професій), для яких важливим є додержання правил поведінки у різних ситуаціях.

**Порівняльні методи оцінювання** полягають у тому, що працівників порівнюють між собою за окремими критеріями чи показниками.

Порівняння — це метод зіставлення оцінок, одержаних працівником, з орієнтирними значеннями, встановленими для відповідних показників. Наприклад, порівняння фактичних величин з плановими, нормативними показниками, досягненнями попередніх періодів, середньогруповими показниками або максимальними значеннями в групі тощо.

Метод порівняння може застосовуватися тільки у випадку, коли оцінки та значення показників є порівняльними, тобто відповідають вимогам:

- використання однакових одиниць виміру;
- рівність проміжків часу, за які були визначені показники;
- ідентичність умов праці (організаційних, технічних, психофізіологічних тощо);
- однаковість методики обчислення показників.

Під час порівняння використовують абсолютні, відносні й середні величини.

Порівняльні методи рекомендується використовувати лише під час проміжного поточного оцінювання, наприклад, для заохочення (матеріального та нематеріального) кращих працівників й ухвалення певних адміністративних рішень. Окремі фахівці у галузі управління персоналом зазначають, що за допомогою цих методів варто оцінювати лише результати праці.

Недоліком порівняльних методів є суб'єктивний підхід до оцінювання працівників, оскільки ці методи не передбачають використання відповідних шкал і встановлення певних стандартів з кожного показника.

До порівняльних методів належать:  
 — метод ранжування (пряме й почергове);  
 — метод парних порівнянь.

*Ранжування величин* — це розміщення величин у певному порядку за їх значущістю. Як правило, ранжування працівників здійснюється від найкращого до найгіршого за окремими критеріями чи показниками. Використовується пряме та почергове ранжування.

Відповідно до прямого ранжування суб'єкт оцінювання ранжує працівників за певним критерієм від найкращого за рівнем прояву цього критерію до найгіршого, або найефективнішого до найменш ефективного. Крайній працівник отримує перший ранг, найгірший — ранг, рівний кількості працівників, яких оцінюють (ранжують).

За *почергового ранжування* зі списку працівників необхідно вибрати найкращого та найгіршого; далі серед тих, хто залишився, знову найкращого та найгіршого і т. д. доти, поки усі працівники не одержать ранг. Цей метод дає змогу уникнути проблем зі стандартами оцінювання та центральної тенденції. Перевагою методу є його простота використання.

#### **Приклад форми почергового ранжування** **Форма почергового ранжування**

Працівники

- 1 — працівник 1
- 2 — працівник 2
- 3 — працівник 3
- ....
- 18 — працівник 18
- 19 — працівник 19
- 20 — працівник 20

#### **Інструкція заповнення форми**

Впишіть прізвище працівника з найвищим рейтингом у рядок 1, а з найнижчим рейтингом — у рядок 20. Потім із тих, хто залишився у списку, виберіть найкращого і найгіршого і запишіть їх прізвища у рядки 2 та 19 відповідно. Продовжуйте доти, поки не буде заповнена вся форма.

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| 1. (Працівник із найвищим рейтингом) | 11. _____                              |
| 2. _____                             | 12. _____                              |
| 3. _____                             | 13. _____                              |
| 4. _____                             | 14. _____                              |
| 5. _____                             | 15. _____                              |
| 6. _____                             | 16. _____                              |
| 7. _____                             | 17. _____                              |
| 8. _____                             | 18. _____                              |
| 9. _____                             | 19. _____                              |
| 10. _____                            | 20. (Працівник із найнижчим рейтингом) |

*Метод парних порівнянь* передбачає порівняння працівників попарно один з одним. Для цього необхідно скласти таблицю можливих пар працівників з кожного критерію (табл. 4.3). Кращого і гіршого працівника за рівнем прояву тієї чи тієї компетенції у парі можна вказати з використанням «+» і «-». Після цього необхідно визначити суму «+» для кожного працівника.

Таблиця 4.3

#### ПРИКЛАД МАТРИЦІ ПАРНИХ ПОРІВНЯНЬ ПРАЦІВНИКІВ

*Компетенція: навички комунікації*

Працівник	Працівник					Сума «+»
	Вовк О.Т.	Ковтун Р.С.	Зуб О.В.	Рой С.Ф.	Соболь В.І.	
Вовк О.Т.	-	+	+	+	-	3
Ковтун Р.С.	-	-	-	-	-	0
Зуб О.В.	-	+	-	-	-	1
Рой С.Ф.	-	+	+	-	-	2
Соболь В.І.	+	+	+	+	-	4

Іншим методичним підходом за використання методу парних порівнянь є розподіл між двома працівниками певної кількості балів (приміром, 2, 4 чи 5) залежно від рівня прояву ознаки (табл. 4.4). Потім для кожного працівника потрібно визначити суму набраних ним балів.

Таблиця 4.4

#### ПРИКЛАД МАТРИЦІ ПАРНИХ ПОРІВНЯНЬ ПРАЦІВНИКІВ З РОЗПОДІЛОМ БАЛІВ

*Компетенція: навички комунікації*

Працівник	Працівник					Сума балів
	Мороз О.В.	Дуб Р.С.	Лоза О.Т.	Рева С.Ф.	Бура М.І.	
Мороз О.В.	-	4	3	3	2	12
Дуб Р.С.	1	-	2	1	1	5
Лоза О.Т.	2	3	-	2	2	9
Рева С.Ф.	2	4	3	-	2	11
Бура М.І.	3	4	3	3	-	13

Метод парних порівнянь є складнішим порівняно з методом ранжування, вимагає значних витрат часу. Проте керівникові легше виокремити кращого працівника за рівнем прояву тієї чи тієї компетенції серед двох працівників (у парі), аніж у всій групі.

**Методи інтервального розподілу** поділяють на заданого (примусового) розподілу та методи вимушеного вибору.

Відповідно до *методу заданого (примусового) розподілу групи працівників у межах заданих інтервалів*, які характеризують заслуги працівників або їхній внесок у результати діяльності підрозділу, встановлюють відсотки для кожної категорії працівників, що підлягають ранжуванню. Наприклад, працівників розподіляють за такими групами:

- 10 % працівників з оцінкою «високий рівень прояву» або «рівень майстерності»;
- 20 % працівників — «вище за середній рівень прояву» або «рівень досвіду»;
- 40 % працівників — «середній рівень прояву» або «базовий рівень»;
- 20 % працівників — «нижче за середній рівень прояву» або «рівень розуміння»;
- 10 % працівників — «низький рівень прояву» або «негативний рівень» (рис. 4.3).

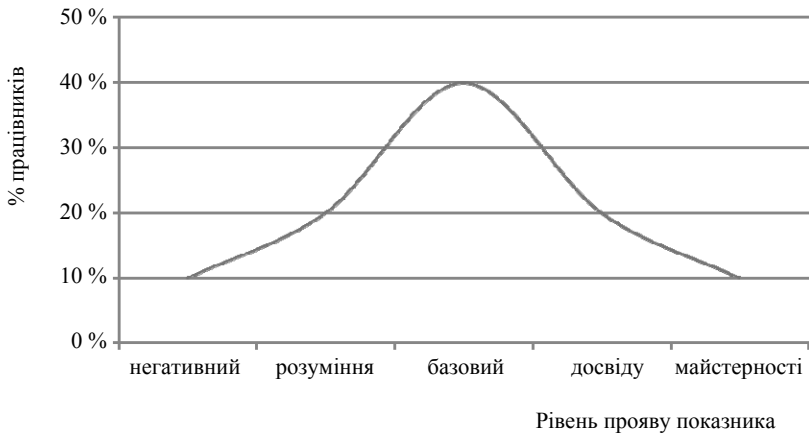


Рис. 4.3. Розподіл групи працівників у межах заданих інтервалів



Цей методичний підхід до оцінювання дає змогу знизити вірогідність проблем зі стандартами оцінювання та центральної тенденції.

Для того щоб цей метод не викликав негативного ставлення з боку працівників, віднесення тих чи тих працівників до певної групи має бути підтверджено певними поведінковими індикаторами та об'єктивними даними. За такого підходу виставлені оцінки підлягають закону нормального розподілу.

*Метод вимушеного вибору (forced-choice testing)* передбачає використання порівняльних оцінок. Зазвичай застосовується для самооцінювання. Є також поширеним під час використання оцінних (рейтингових) шкал.

Респондент має проранжувати наведені характеристики, якості чи дії (від 2 до 6), вказавши найбільш і найменш бажані (або найбільш і найменш властиві). Решта характеристик (якостей, дій) потрібно розташувати між двома крайніми полюсами.

Метод дає змогу знизити вірогідність проблеми центральної тенденції, а також попередити надання соціально бажаних відповідей.

У разі використання методу вимушеного вибору працівникам може бути запропонована низка тверджень, на які вони мають відповісти, вибравши один із запропонованих варіантів відповідей:

- цілком згодний;
- швидше згодний, ніж не згодний;
- складно відповісти;
- швидше не згодний, ніж згодний;
- цілком не згодний.

Можуть застосовуватися семи- та дев'ятибалові шкали.

Під час оброблення інформації про працівника можуть виникнути такі основні проблеми:

- неоднозначність сприймання критеріїв і показників оцінювання;
- ефект ореола;
- центральна тенденція;
- надмірна лояльність чи суворість;
- упередженість.

На результати оцінювання може суттєво вплинути *неоднозначність сприймання* критеріїв і показників оцінювання. Приміром,

під час використання рейтингових методів різні експерти можуть неоднаково трактувати заслуги працівника, мати різне уявлення щодо значущості певних індивідуально-особистісних характеристик чи рівня розвитку компетентностей тощо. Вирішити цю проблему можна за допомогою використання поведінкових індикаторів, які показують як має проявлятися та чи та компетенція (характеристика, якість тощо) для того, щоб можна було виставити відповідну оцінку.

*Ефект ореола* означає, що на рейтинг працівника впливає модель його поведінки зі співробітниками. Комунікбельні і товариські співробітники можуть отримати завищені рейтингові оцінки й мати переваги під час порівняння з іншими, менш комунікбельними колегами.

Проблема *центральної тенденції* має місце, коли під час використання графічних шкал, експерти уникають використання максимальних чи мінімальних оцінок. Це означає, що переважна більшість працівників отримує посередні оцінки, що ускладнює прийняття управлінських рішень. Ранжування позбавлено проблеми центральної тенденції, оскільки всі працівники мають бути проранжовані з визначенням найкращих і найгірших у рейтингу.

*Надмірна лояльність чи суворість* під час опрацювання інформації про працівників може призвести до надмірно високих чи занадто низьких показників. Ця проблема притаманна графічним шкалам оцінювання і практично відсутня у разі застосування методів ранжування та примусового розподілу.

*Упередженість* при ранжуванні чи рейтингуванні може бути пов'язана з такими характеристиками працівників, як вік, стать, віросповідання та ін. Ці характеристики можуть вплинути на рейтинги працівників, хоч, насправді, жодним чином не пов'язані з виконанням працівниками посадових обов'язків і результатами праці. Іншим проявом упередженості є вплив попередніх заслуг чи упущень працівника. У такому випадку працівник може бути недооцінений, якщо раніше не сумлінно виконував свої обов'язки, і навпаки, одержувати завищені оцінки, якщо протягом певного часу демонстрував високі показники діяльності.

Отже, однією з умов ефективного застосування тих чи тих методів оцінювання працівників є виявлення імовірних проблем і усунення впливу негативних чинників на результати оцінювання.

---

### Резюме

---

Під час вибору методів оцінювання працівників потрібно дотримуватися певних правил: результативність і спрямованість на досягнення цілей оцінювання; об'єктивність і доступність отриманої інформації; економічність.

На практиці використовують значну кількість методів оцінювання працівників. Вибір метода оцінювання має відповідати специфіці діяльності підприємства, структурі та особливостям роботи персоналу.

Залежно від суб'єкта виокремлюють методи індивідуального, групового оцінювання та самооцінювання. Залежно від предмета існують методи оцінювання компетенцій, результатів праці, поведінки та трудової діяльності.

За процедурою методи оцінювання можна поділити на три групи: описові (якісні), кількісні та комбіновані. Описові методи дають змогу виявити та охарактеризувати компетенції та індивідуально-особистісні характеристики працівника без кількісного виміру рівня їх прояву. Кількісні методи дають змогу отримати кількісні виміри рівня прояву компетенцій та індивідуально-особистісних характеристик працівника й результатів праці. Комбіновані методи дають змогу визначити кількісні параметри на основі дослідження якісних характеристик працівників.

Методи збирання інформації про працівника можна поділити на контактні, аналітичні та експериментальні. Вибір методів збирання інформації про працівників залежить насамперед від показників оцінювання та можливості їх підкріплення об'єктивною інформацією.

Серед методів виміру показників оцінювання найпоширенішими є описові, методи балового оцінювання й коефіцієнтні методи. Для описових методів характерним є подання оцінок у довільній текстовій формі. За своїм змістом ці методи не є методами виміру, хоча певне підґрунтя для порівняння з оцінками інших працівників вони дають. Серед описових методів оцінювання слід виокремити письмові характеристики (есе) та метод критичних ситуацій (інцидентів). Методи балового оцінювання доцільно використовувати насамперед для оцінювання компетенцій. Коефіцієнтні методи виміру показників оцінювання відрізняються від балового оцінювання тим, що фактичні результати (оцінки) зіставляються з нормативами (стандартами) чи еталонами (ідеалами), у результаті чого розраховуються відповідні коефіцієнти. Обчислені коефіцієнти характеризують рівень досягнення працівником певних показників порівняно з еталоном (стандартом, середнім чи кращим показником в групі тощо).

Важливим етапом оцінювання є оброблення отриманої інформації про працівників. Метою оброблення інформації є порівняння працівника з ін-

шими працівниками, визначення рейтингу працівника за певними показниками, встановлення належності працівника до однієї з груп. Серед методів оброблення інформації про працівників найпоширенішими є рейтингові методи, порівняльні методи та методи інтервального розподілу.

Однією з умов ефективного застосування тих чи тих методів оцінювання працівників є виявлення імовірних проблем і усунення впливу негативних чинників на результати оцінювання. Серед таких проблем варто взяти до уваги: неоднозначність сприйняття критеріїв і показників оцінювання, ефект ореола, центральна тенденція, надмірна лояльність / суворість та упередженість.

### **Терміни і поняття**

*Аналітичні методи оцінювання працівників*

*Атестація*

*Графічна шкала оцінювання працівників*

*Експериментальні методи оцінювання працівників*

*Ефект ореола*

*Кількісні методи оцінювання працівників*

*Комбіновані методи оцінювання працівників*

*Контактні методи оцінювання працівників*

*Коефіцієнтні методи*

*Методи балового оцінювання*

*Методи індивідуального оцінювання*

*Методи інтервального розподілу*

*Методи групового оцінювання*

*Описові (якісні) методи оцінювання працівників*

*Поведінкові рейтингові шкали*

*Порівняльні методи*

*Ранжування*

*Рейтингові методи*

*Самооцінювання*

*Спостереження*

*Центральна тенденція*

### **Питання для перевірки знань**

1. Навести класифікацію методів оцінювання працівників.
2. Дати характеристику методам збирання інформації про працівників під час їхнього оцінювання.
3. Дати порівняльну характеристику методам оброблення інформації.

4. Розкрити методичні підходи до використання коефіцієнтних методів оброблення інформації.
5. Розкрити сутність і особливості використання рейтингових методів у практиці оцінювання працівників. Навести приклади.
6. Дати характеристику порівняльним методам оцінювання працівників.
7. Розкрити переваги й особливості використання методів ранжування і парних порівнянь у практиці оцінювання працівників. Навести приклади.
8. Дати характеристику описовим методам оцінювання працівників.
9. Розкрити переваги, недоліки й особливості використання письмових характеристик в оцінюванні працівників.
10. Розкрити переваги, недоліки та особливості використання методу критичних ситуацій в оцінюванні працівників.
11. Схарактеризувати метод розподілу групи працівників у межах заданих інтервалів. Назвати проблеми оцінювання, вірогідність виникнення яких дає змогу знизити використання цього методичного підходу.
12. Розкрити переваги й особливості використання поведінкових рейтингових шкал в оцінюванні.
13. Схарактеризувати основні проблеми, які виникають під час оброблення інформації про працівника.

### ***Завдання для індивідуальної роботи***

1. Розробити план проведення співбесіди для отримання необхідної інформації про працівника. Провести співбесіду. Представити результати проведеної співбесіди в описовій формі та методом бального оцінювання. Оцінити результативність методу.
2. Розробити опитувальний листок для отримання необхідної інформації про працівника. Провести опитування. Представити результати опитування різними методами. Оцінити їх результативність.
3. Розробити план і карту спостереження. Провести спостереження. Представити результати спостереження методом коефіцієнтів. Оцінити результативність методу.
4. Провести ранжування результатів дослідження (анкетування, співбесіда, спостереження, опитування) різними методами. Здійснити вимушений вибір за результатами дослідження. Використати заданий розподіл за результатами дослідження.
5. Провести оцінювання працівників методом парного порівняння й визначити їхні рейтинги за даними табл. 4.5.

Таблиця 4.5

**КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ, ЯКІ ОТРИМАЛИ ПРАЦІВНИКИ  
ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ОЦІНЮВАННЯ**

Показник	Працівники					
	Гончарук І.	Смак К.	Данчук О.	Марків М.	Бобир Л.	Лопух П.
Рівень професій- них знань	5	5	4	5	4	4
Досвід роботи за фахом	5	4	5	4	5	4
Комунікабельність	4	5	5	5	4	5
Уміння слухати	4	5	4	4	4	3
Ввічливість	4	5	3	5	4	5

**Література для поглибленого вивчення**

1. Вучкович-Стадник А. А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения. Москва: Эксмо, 2008. 192 с.

2. Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Мексименко Т. М. Мотивация и оценка персонала: учебн. пособие. Киев: МАУП, 2002. 248 с.

3. Мизинцева М. Ф., Сардарян А. Р. Оценка персонала: учебник. Москва: Юрайт, 2015. 378 с.

4. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2009. 399 с.

5. Петрова Ю. А., Спиридонова Е. Б. 10 критериев оценки персонала. Ростов н/Д.: Феникс, 2013. 157 с.

## Розділ 5

---

### ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАЦІ

- 5.1. Оцінювання результатів праці як функція управління персоналом.
- 5.2. Оцінювання працівників за досягненням поставлених цілей.
- 5.3. Оцінювання працівників на основі системи збалансованих показників.
- 5.4. Використання SMART-технології для встановлення цілей.
- 5.5. Особливості застосування KPI в оцінюванні результатів праці.

#### *Резюме*

#### *Терміни і поняття*

#### *Питання для перевірки знань*

#### *Завдання для індивідуальної роботи*

#### *Література для поглибленого вивчення*

#### **Вивчивши цей розділ, ви будете:**

#### **знати:**

- сутність та особливості оцінювання працівників за досягненням поставлених цілей;
- правила формування цілей;
- сутність та особливості оцінювання працівників на основі системи збалансованих показників;
- сутність та особливості застосування SMART-технології;
- особливості застосування KPI в оцінюванні результатів праці;

#### **уміти:**

- формувати цілі та оцінювати результати роботи персоналу за досягненням поставлених цілей;
- формувати цілі та складати стратегічну карту за системою збалансованих показників;
- розробляти цілі та оцінювати результати праці з використанням SMART-технології;
- розробляти KPI та оцінювати результати праці на їх основі.

#### **5.1. Оцінювання результатів праці як функція управління персоналом**

---

---

Оцінювання результатів праці є важливою функцією управління персоналом і невід’ємним складником системи оцінювання персоналу. За підсумками оцінювання результатів праці

визначається рівень досягнення поставлених цілей, відповідність результатів запланованим показникам, встановленим нормам, вимогам й ефективність діяльності підприємства загалом.

За підсумками оцінювання результатів праці приймаються рішення про:

- зміну посадового окладу (тарифної ставки, окладу) у разі використання гнучких тарифних моделей;
- розмір заробітку у разі запровадження відрядної чи комісійної систем оплати праці;
- установа надбавок заохочувального характеру (за високі досягнення в праці керівникам, професіоналам, фахівцям і технічним службовцям і високу професійну майстерність робітникам);
- виплату премій за поточні результати праці та за підсумками роботи за рік.

Підсумки оцінювання результатів праці впливають на прийняття інших важливих кадрових рішень, зокрема, щодо:

- направлення на навчання, а саме — вибір форм і методів навчання, оцінювання його ефективності;
- підвищення кваліфікаційної категорії;
- підвищення у посаді;
- переведення на іншу посаду (роботу);
- звільнення працівника, який демонструє незадовільні результати праці.

Оцінювання результатів праці різних категорій персоналу ризичиться складністю формування показників, збирання інформації, її обліку і вимірювання. Так, не складно визначити показники оцінювання результатів праці робітників, особливо з відрядною формою оплати праці, оскільки їхні результати праці можна кількісно виміряти та виокремити якісні характеристики їх діяльності. Оцінювання результатів праці робітників здійснюється порівнянням отриманих результатів роботи із запланованими. Складніше оцінити результати праці керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців, ефективність роботи яких характеризують різні критерії, котрі враховують характер, складність, відповідальність, вплив на результати діяльності підприємства.



## 5.2. Оцінювання працівників за досягненням поставлених цілей

**Управління за цілями (Management by Objectives, MBO)** — метод, який набув визнання й розвитку не тільки як метод оцінювання, а й як філософія управління.

Уперше термін «управління за цілями» було запроваджено в бізнес-лексику і популяризовано П. Друкером у 1954 р. (P. Drucker «The Practice of Management»).

*Оцінювання за досягненням поставлених цілей* передбачає встановлення цілей, ключових показників діяльності, рівнів досягнення цілей і показників, вимірювання досягнутих результатів, співвідношення їх із запланованими, установлення балів чи оцінок, що характеризують рівні досягнення поставлених цілей.

Використання методу управління за цілями передбачає зосередження уваги на таких питаннях:

- розроблення довгострокових організаційних цілей і стратегічних планів;
- досягнення результату, а не виконання поточних завдань;
- розвиток індивідуальних компетенцій і підвищення ефективності організації;
- підвищення участі та залученості працівників у справи підприємства.

Побудова системи управління за цілями має ґрунтуватися на таких вимогах.

**Вимога 1.** Цілі та завдання слід розробляти у форматі SMART, тобто вони мають бути:

- specific — конкретними і специфічними для організації / підрозділу / працівника;
- measurable — вимірюваними;
- achievable — досяжними, реальними;
- result-oriented — орієнтованими на результат;
- time-based — з чітко визначеними термінами досягнення.

Детальніше SMART-технологію розглянуто нижче.

**Вимога 2.** Потрібно встановлювати декомпозицію, або каскадування, цілей від верхнього до нижнього рівнів. Цілі підприємства є цілями першого керівника (генерального директора, директора). Цілі підрозділу (філії, департаменту, служби, відділу,

групи тощо) — цілями відповідного керівника підрозділу. При цьому постановка цілей на всіх рівнях підприємства має здійснюватися відповідно до його цілей і стратегії розвитку.

Відповідно до концепції МВО цілі підприємства можна конкретизувати у кількох детальніших цілях, які можна трансформувати в цілі окремих структурних одиниць (підрозділів, департаментів, служб, відділів) і далі сформулювати цілі для окремих виконавців. При цьому цілі кожного окремого виконавця мають сприяти досягненню цілей вищого рівня (підрозділу, департаменту, служби, відділу тощо). Унаслідок цього формується так званий *каскад цілей організації*.

На рис. 5.1 наведено схематичне зображення побудови каскаду цілей відповідно до концепції МВО.

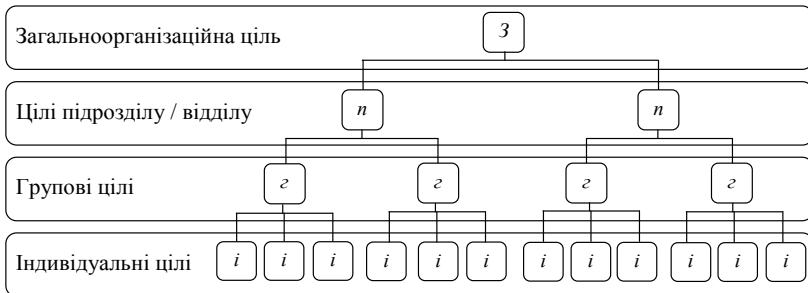


Рис. 5.1. Каскад цілей за концепцією МВО

На практиці використовують два підходи до формування цілей.

*1-й підхід.* Керівник відповідно до стратегічних і поточних цілей діяльності підприємства самостійно визначає перелік завдань для працівника і формулює цілі його діяльності, встановлює критерії їх виконання. Сформульовані цілі та завдання можуть бути скориговані під час обговорення з працівником.

*2-й підхід.* Працівник самостійно формулює цілі та завдання й встановлює критерії їх виконання. Завдання керівника — стежити, щоб усі завдання були сформульовані з урахуванням стратегічних і поточних цілей підприємства. Застосування такого підходу можливе за умов високої корпоративної культури і лояльності працівників до підприємства.

**Вимога 3.** Цілі мають бути розроблені у межах компетенцій відповідного працівника.

**Вимога 4.** Цілей не має бути забагато. Оптимальним вважається визначення трьох-чотирьох ключових цілей.

**Вимога 5.** Цілі мають бути складними та перспективними. Установлення надто простих цілей не мотивує працівників і викликає формальне ставлення до роботи.

**Вимога 6.** Для визначення рівня досягнення цілей слід установити ключові показники діяльності (КПД) або ключові показники ефективності (КПЕ).

Етапи процедури оцінювання за досягненням поставлених цілей наведено на рис. 5.2.

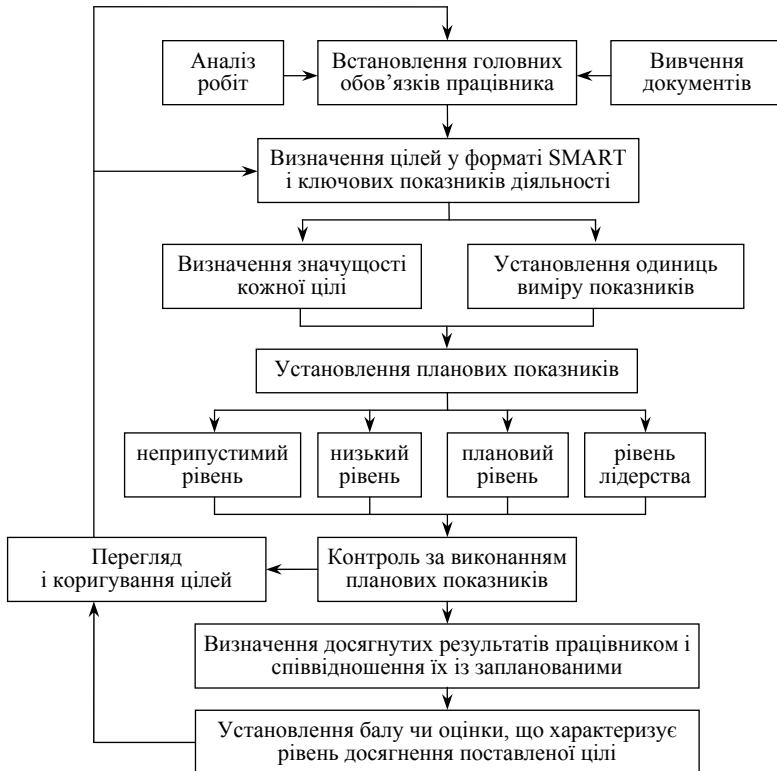


Рис. 5.2. Етапи процедури оцінювання за досягненням поставлених цілей<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2009. 295 с.

*I етап.* Визначення основних обов'язків працівника з використанням інструментів аналізу робіт і на підставі вивчення відповідних документів (посадової інструкції, опису роботи, паспорта посади, кваліфікаційної характеристики тощо).

*II етап.* Визначення цілей у форматі SMART і ключових показників діяльності.

*III етап.* Визначення значущості (вагомості) кожної цілі. Що важливішою і складнішою є ціль, то більшою є її вагомість. На цьому етапі треба установити одиниці виміру показників (скорочення термінів, збільшення обсягів у відсотках, зменшення кількості рекламцій тощо).

*IV етап.* Установлення планових показників. Необхідно враховувати статистику чи динаміку показників за попередні періоди часу. Рекомендується встановлювати кілька значень показників для різних рівнів:

- неприпустимий рівень;
- низький рівень;
- плановий рівень;
- рівень лідерства.

Приклад форми, яка може використовуватися у практиці оцінювання за досягненням поставлених цілей (посада — директор з виробництва), наведено в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

## ЦІЛІ, ПОКАЗНИКИ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ДИРЕКТОРА З ВИРОБНИЦТВА

№ з/п	Ціль	Показник	Вагомість %	Рівні досягнення цілей				Фактичні результати
				неприпустимий рівень	низький рівень	плановий рівень	рівень лідерства	
1	Виконання плану з випуску продукції	Обсяг виробництва, млн. грн	40	<43	43— 47	48— 50	>50	
2	Виконання плану з асортименту	Частка виконаних позицій з асортименту, %	25	<92	92— 95	96— 99	100	
3	Виконання нормативу з якості продукції	Брак, %	20	>13	10— 13	6—9	<6	
4	Виконання нормативу за витратами	Матеріально-технічні витрати, млн. грн	15	>21	19— 21	17— 19	<17	

*V етап.* Контроль за виконанням планових показників. На цьому етапі за підсумками контролю цілі можуть переглядатися та коригуватися.

*VI етап.* Визначення досягнутих результатів працівником і співвідношення їх із запланованими.

*VII етап.* Установлення балу чи оцінки, що характеризує рівень досягнення поставленої цілі.

Оцінювання працівників за досягненням поставлених цілей має як переваги, так і недоліки.

Переваги оцінювання працівників за досягненням поставлених цілей:

- узгодженість цілей на всіх рівнях управління завдяки побудові їх ієрархії від стратегічних цілей підприємства до оперативних цілей діяльності працівників;

- доведення до відома працівників стратегічних і поточних планів діяльності підприємства;

- оптимізація структури управління — чіткий розподіл сфер відповідальності та визначення відповідальних осіб за досягнення організаційних цілей;

- розуміння працівником пріоритетності та значущості поставлених завдань і встановлення послідовності їх виконання;

- володіння працівником інформацією про критерії успішності роботи й розуміння очікуваних результатів;

- прозорість оцінювання й простота виміру досягнень внаслідок чіткого визначення критеріїв успішності трудової діяльності, що гарантує справедливість винагороди та позитивно впливає на мотивацію працівників;

- відстеження керівництвом міри виконання працівниками поставлених завдань і досягнення організаційних цілей;

- співпраця керівників і підлеглих працівників під час формування цілей і завдань, що забезпечує ефективний зворотний зв'язок;

- можливість використання з іншими методами оцінювання працівників.

Недоліки оцінювання працівників за досягненням поставлених цілей:

- оцінювання попередніх досягнень, імовірно майбутні зиски залишаються поза увагою;

- складність визначення показників, що характеризують досягнення цілей;

- складність встановлення причин не досягнення працівником цілей і не виконання завдань;
- використання індивідуальних показників і особистої відповідальності працівників, що може негативно впливати на командну роботу та соціально-психологічний клімат;
- значні витрати (часу, фінансів, зусиль тощо) на розробку й адміністрування;
- ймовірність витоку інформації про стратегічні цілі підприємства та іншої інформації, що становить комерційну таємницю, внаслідок необхідності інформування всіх підлеглих.

### **5.3. Оцінювання працівників на основі системи збалансованих показників**

---

**Система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC)** — концепція розвитку підприємства, що ґрунтується на збалансованому впливі на стратегічні показники діяльності підприємства. BSC є засобом стратегічного управління підприємством, оскільки дає змогу трансформувати його місію в чіткий план оперативної роботи всіх підрозділів і визначити поточні завдання виконавців.

*Оцінювання працівників за системою збалансованих показників* є методом оцінювання результатів трудової діяльності працівників за чотирма основними показниками стратегічного розвитку бізнесу підприємства: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, розвиток персоналу.

Концепція управління за цілями успішно використовувалась в управлінні багатьох компаній і знайшла свій дальший розвиток у працях Р. Каплана і Д. Нортона, які запропонували систему збалансованих показників<sup>1</sup>. Ця система ґрунтується на причинно-наслідкових зв'язках між стратегічними цілями підприємства та показниками і факторами, що віддзеркалюють досягнення планованих результатів. МВО вийшла за межі звичайної оцінної системи і забезпечила новий підхід до стратегічного управління підприємствами. У своїх дослідженнях Д. Каплан і Р. Нортон довели, що на ефективність діяльності підприємства і вартість бізнесу суттєво впли-

---

<sup>1</sup>Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Kaplan Harvard Business Review Press, 1996. 336 p.

вають нематеріальні активи, такі як використання передових технологій, ставлення до клієнтів, взаємозв'язки з партнерами, компетенції співробітників, сильний бренд тощо. Саме тому для успішного функціонування підприємства власники та керівники мають зважати щонайменше на чотири рівноцінні складові: фінанси, клієнти, процеси і потенціал.

В основі оцінювання результатів праці співробітників лежить необхідність у збалансованому розвитку підприємства. Для реалізації цього завдання виокремлюється чотири групи показників, які наведено на рис. 5.3.

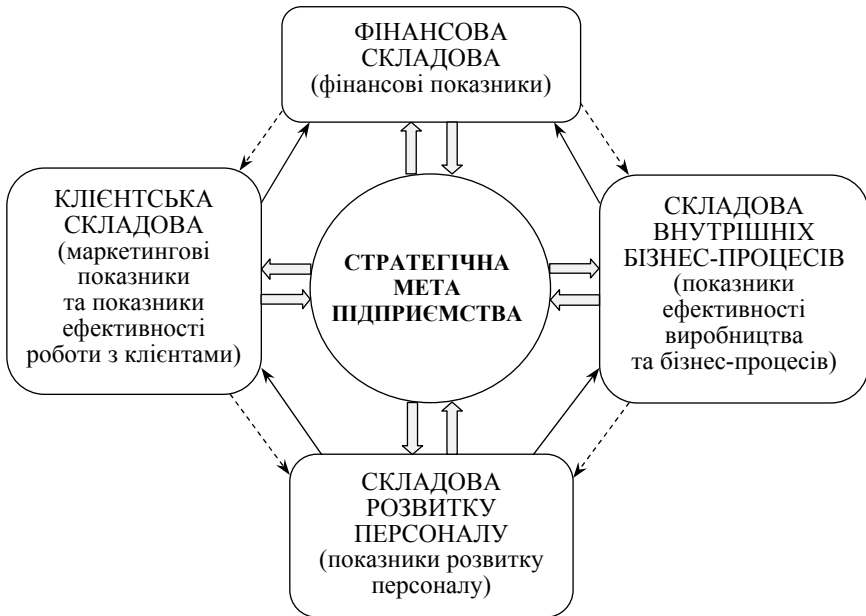


Рис. 5.3. Модель системи збалансованих показників (BSC)

Стратегічна мета бізнесу визначає цільові фінансові показники діяльності підприємства, які своєю чергою обумовлюють маркетингові показники і показники роботи з клієнтами, ефективності виробництва і бізнес-процесів. Досягнення цільових показників за різними складовими BSC залежить від наявних людських ресурсів і ефективності розвитку персоналу. Причинно-

наслідковий зв'язок усіх складових BSC полягає в тому, що, з одного боку, показники за всіма чотирма складовими визначаються відповідно до стратегічної мети підприємства, з другого боку, досягнення стратегічної мети залежить від досягнення показників за всіма складовими BSC.

Приклад причинно-наслідкового зв'язку: підвищення компетентності працівників підприємства позитивно впливає на якість виробництва (надання послуг). Підвищення якості продукції (послуг) призводить до зростання обсягів продажу (надання послуг). Останнє сприяє збільшенню прибутку підприємства. Позитивна динаміка прибутку створює передумови для зростання інвестицій у людський капітал.

**Фінансова складова.** Ця складова визначає фінансові цілі й показники діяльності працівників. Фінансові результати діяльності віддзеркалюють успішність підприємства і визначають задоволеність акціонерів. Визначення фінансових показників і контроль за їх досягненням є важливою складовою BSC, оскільки фінансові результати характеризують ефективність роботи підприємства та міру реалізації стратегії його розвитку. Під час визначення фінансових показників необхідно враховувати стадію життєвого циклу. Так, наприклад, на стадії зростання основним фінансовим показником може бути зростання обсягів продажу та прибутку, а на стадії сталого розвитку — рентабельність інвестицій тощо.

**Клієнтська складова.** Ця складова охоплює показники ефективності роботи з клієнтами. До основних напрямів оцінювання працівників за клієнтською складовою належать: утримання (збереження) клієнтів, розширення клієнтської бази, задоволення потреб споживачів, збереження/розширення частки цільового ринку та ін.

**Складова внутрішніх бізнес-процесів.** Ця складова охоплює показники внутрішніх бізнес-процесів, які впливають на задоволеність клієнтів і акціонерів. З-поміж найважливіших показників оцінювання внутрішніх бізнес-процесів можна виокремити: валові витрати на випуск продукції (надані послуги), якість продукції (послуг), тривалість циклу виробництва, реалізації продукції, обслуговування клієнтів тощо.



**Складова розвитку персоналу.** Ця складова охоплює показники, що дають змогу оцінити людські ресурси, зокрема компетентність і лояльність персоналу. До таких показників належать: реалізація програм навчання та розвитку персоналу, лояльність працівників до підприємства, залученість персоналу, задоволеність працівників роботою тощо.

Фахівці з оцінювання персоналу акцентують увагу на тому, що під час розробки BSC не варто використовувати велику кількість деталізованих показників. Для кожної з чотирьох складових рекомендується використовувати таку оптимальну кількість показників:

- фінансова складова: чотири-п'ять показників (22 % від загальної кількості);
- клієнтська складова: чотири-п'ять (22 %);
- складова внутрішніх бізнес-процесів: вісім-десять показників (34 %);
- складова розвитку персоналу: чотири-п'ять показників (22 %).

Отже, близько 80 % усіх показників мають бути нефінансовими.

Варто підкреслити, що ефективне застосування BSC полягає не в кількості та балансі обраних показників, а у правильній їх комбінації й визначенні взаємозалежності.

Побудований причинно-наслідковий ланцюг взаємозалежності показників (цілей) фактично і є описом стратегії підприємства. У зв'язку з цим Д. Каплан і Р. Нортон запропонувати використовувати поняття «стратегічна карта».

**Стратегічна карта** є графічним представленням системи цілей. Причинно-наслідкові зв'язки показують взаємозв'язок між окремими стратегічними цілями і вплив реалізованих заходів на досягнення усіх цілей. Стратегічна карта унаочнює стратегію, а показники допомагають чітко зрозуміти стратегічну ціль. Приклад стратегічної карти наведено на рис. 5.4.

Збалансована система показників є важливою складовою стратегічного менеджменту. Стратегічні цілі розробляються на основі стратегії підприємства і трансформуються в складові та показники операційного менеджменту. BSC допомагає перенести стратегічні цілі в план операційних дій за чотирма ключовими напрямками діяльності підприємства.



Рис. 5.4. Приклад стратегічної карти за BSC

Приклад конкретизації цілей відповідно до стратегічної карти (рис. 5.4) наведено у табл. 5.2.

Таблиця 5.2

## ПРИКЛАД КОНКРЕТИЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ВІДПОВІДНО ДО BSC

Складові BSC	Стратегічні цілі	Індикатори (показники вимірювання)	Цільові значення (завдання)	Стратегічні заходи (ініціативи, план дій)
Фінансова складова	Підвищити прибуток підприємства	прибуток	зростання на 12 % за рік	
	Досягти конкурентоспроможної структури витрат	валові витрати	87 % до виручки	
Клієнтська складова	Збільшити частку на цільових сегментах ринку	частка ринку	збільшення до 14 %	
	Покращити умови співпраці з постачальниками	частка постійних постачальників	70 % від загальної кількості постачальників	
	Підвищити якість гарантійного та післягарантійного обслуговування	задоволеність клієнтів	85 % від усіх відгуків клієнтів	
Складова внутрішніх бізнес-процесів	Підвищити орієнтованість персоналу на роботу з клієнтами та постачальниками	частка лояльних (постійних) постачальників і клієнтів	70 % від загальної кількості	
	Впровадити нові технології	оновлення програмного забезпечення	80 %	
	Підвищити ефективність використання технологічного оснащення	коефіцієнт використання оснащення	0,90	
Складова розвитку персоналу	Оптимізувати структуру персоналу	відповідність кількісних і якісних характеристик персоналу потребам підприємства	95 %	
	Підвищити зацікавленість працівників в ефективній роботі	міра задоволеності працівників роботою	9-10 балів за 10-бальною шкалою	
	Зберегти кадровий склад підприємства	плинність персоналу	7 %	

Оцінювання працівників за системою збалансованих показників має як переваги, так і недоліки.

Переваги оцінювання працівників на основі BSC:

— трансформація місії підприємства в конкретні цілі й формування кількісних показників, які визначають міру їх досягнення;

— забезпечення взаємозв'язку і збалансованості показників оцінювання;

— узгодженість показників оцінювання працівників з цілями підприємства на різних рівнях управління, для різних категорій і професійних груп персоналу;

— поєднання фінансових і нефінансових показників оцінювання результатів діяльності працівників і міри реалізації стратегії розвитку підприємства;

— комплексний підхід до аналізу діяльності підприємства;

— оптимізація витрат ресурсів завдяки орієнтації на обмежену кількість ключових показників;

— встановлення взаємозалежності різних напрямів діяльності підприємства;

— гнучкість коригування та адаптація до зовнішнього і внутрішнього середовища.

Недоліки оцінювання працівників на основі BSC:

• нечіткість та опосередкованість зв'язку між певними показниками;

• не врахування думки виконавців під час розроблення показників;

• брак єдиного підходу до класифікації показників, приміром, певний показник може бути віднесений до різних груп на різних підприємствах;

• встановлення причинно-наслідкових зв'язків і розробка показників є ресурсномістким процесом (час, кошти, персонал);

• обмеженість стратегічних цілей, залишаються поза увагою інші менш значущі аспекти діяльності, але необхідні для реалізації стратегії підприємства;

• зосередженість уваги на досягненні стратегічної мети, менше уваги приділяється оперативній діяльності.

#### 5.4. Використання SMART-технології для встановлення цілей

Правильно сформульована кінцева мета є важливим елементом вирішення будь-якого завдання. Ефективним підходом до формування цілей є *SMART-технологія*, яка допомагає правильно їх визначити й сформулювати. SMART є аббревіатурою критеріїв цілей, які покладено в основу підходу. Тлумачення критеріїв (specific, measurable, achievable, result-oriented і time-based) наведено вище.

Уперше аббревіатура SMART згадується в публікації Дж. Т. Дорана у журналі «Management Review» у статті «Існує розумний спосіб написати цілі та завдання управління»<sup>1</sup>. У своїй статті Дж. Доран обґрунтовує важливість правильної постановки цілей і пропонує «розумний» підхід до визначення цілей і завдань управління.

SMART-технологія — це сучасний підхід до постановки цілей, який дає змогу узагальнити наявну інформацію і відібрати цілі, котрі є реальними з погляду їх досягнення, визначити індикатори їх вимірювання і встановити часові орієнтири (терміни) їх досягнення.

Розглянемо детальніше критерії SMART.

*Specific (конкретна)*. Критерій «конкретна» передбачає, що поставлена ціль не має бути абстрактною. Під час формулювання цілі необхідно зазначити кінцевий результат, який має бути досягнутий. Для того щоб конкретизувати ціль, тобто визначити бажаний кінцевий результат, необхідно дати відповіді на такі запитання:

- Якого результату підприємство хоче досягти за рахунок досягнення цілі й навіщо це йому?

- Які ресурси необхідні для досягнення цілі?

- Які є обмеження або додаткові умови досягнення цілі?

Не варто використовувати такі абстрактні й невизначені формулювання, як «ефективніше», «більше», «краще» тощо. Необхідно точно вказувати *наскільки* ефективніше, більше, краще.

*Measurable (вимірювана)*. Критерій «вимірювана» передбачає, що поставлена ціль повинна мати визначені показники вимірю-

---

<sup>1</sup>Doran G. T. There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*. 1981. V. 70. № 11. P. 35-36.

вання — конкретні цифри, які допоможуть з'ясувати рівень досягнення поставленої цілі й уникнути неоднозначності тлумачення отриманого результату. Для того, щоб описати бажаний кінцевий результат досягнення поставленої цілі, необхідно дати відповіді на такі запитання:

— Який показник буде визначати досягнення цілі?

— Яке значення цього показника буде вказувати на те, що ціль досягнуто?

Без встановлення вимірюваних показників неможливо відстежувати результативність процесу і прогрес досягнення цілі.

*Achievable* (досяжна). Критерій «досяжна» акцентує увагу на реалістичності поставленої цілі. Ймовірність досягнення цілі ґрунтується на врахуванні необхідних ресурсів для досягнення цілі та обмежень, які можуть перешкоджати її досягненню (психологічні та фізіологічні можливості людини, фінансові та людські ресурси, час, знання і досвід, доступ до інформації, конкуренція тощо). Для досягнення поставленої цілі у працівників мають бути необхідні ресурси.

Для того щоб оцінити досяжність бажаного результату, необхідно дати відповіді на такі запитання:

— Які ресурси необхідні для досягнення цілі?

— Скільки цих ресурсів знадобиться?

— Які кроки потрібно зробити для досягнення цілі?

— Яким чином на досягнення цілі можуть вплинути наявні обмеження / загрози?

Реальність досягнення поставленої цілі впливає на мотивацію працівників до досягнення цілей. У переважній більшості випадків що менша імовірність досягнення цілі, то менше у працівника бажання докладати зусилля для її досягнення.

*Result-oriented* (орієнтована на результат). Окремі науковці та практики цей критерій інтерпретують як *relevant* (значна). Разом з тим обидві інтерпретації мають однаковий зміст — визначена ціль має узгоджуватися із загальною метою діяльності.

З метою визначення значущості поставленої цілі для досягнення стратегічної мети підприємства необхідно дати відповіді на такі запитання:

— Який внесок досягнута ціль зробить у реалізацію стратегічної мети підприємства?

— Які вигоди принесе підприємству досягнення цілі?

Якщо у результаті досягнення цілі підприємство не отримає вигоди — така ціль вважається незначущою (другорядною) і означає марнування ресурсів.

*Time-bound (обмежена в часі).* Критерій «обмеженість у часі» наголошує на тому, що обов'язково мають бути встановлені кінцеві терміни досягнення цілі. Встановлення чітких термінів дає змогу планувати дії, коригувати поточну діяльність і раціонально розподіляти зусилля для досягнення поставленої цілі. Наявність термінів досягнення цілі також інформує виконавців і керівників про прогрес у досягненні поставлених цілей і визначає часові межі, коли необхідно робити висновки щодо успішності досягнення цілі. Відсутність бажаного результату у встановлений термін вказує на те, що ціль не досягнуто.

Для того щоб визначити терміни досягнення цілі, необхідно дати відповіді на такі запитання:

- Що можна зробити вже сьогодні?
- Яких результатів можна досягти за місяць, за півроку?
- Скільки часу необхідно для досягнення цілі?
- Коли ціль має бути досягнута?

Для формулювання цілі має бути використано не менше 5-10 слів, проте не більше 250 слів. Під час формулювання цілі можна зазначати не тільки кінцевий результат, а і шляхи його досягнення. Приклади формулювання цілей наведено в табл. 5.3.

Таблиця 5.3

## ПРИКЛАДИ ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ ЗА SMART-ТЕХНОЛОГІЄЮ

Неправильно сформульована ціль	Правильно сформульована ціль
Працювати краще!	Збільшити обсяг продажів до кінця кварталу на 20 % за рахунок збільшення витрат на рекламу на 10 %
Підвищити прибутковість підприємства	До кінця поточного року (31.12.20** р.) підвищити прибутковість підприємства на 5 %
Максимізувати прибуток	У 20** р. досягти прибутку у розмірі 5 млн грн
Удосконалити методи розподілу завдань для зменшення витрат часу	Розробити і до **.**.20** р. запровадити програму стажування та навчання, що дасть змогу кожному працівникові розуміти і ефективно виконувати завдання інших співробітників свого підрозділу без збільшення витрат

Якщо ціль містить слова «більше», «ефективніше», «раніше» тощо, то обов'язково необхідно вказати одиниці виміру (грн, %, шт., тонн, годин, місяців та ін.) й її цільове значення.

SMART-технологію можна використовувати і для визначення та формулювання особистих цілей. Наприклад: «підготуватися і у встановлений екзаменаційною комісією день успішно (на 60–100 балів) скласти іспит на володіння англійською мовою на рівні B2».

SMART-технологія дає змогу зважити і систематизувати всі складові, необхідні для досягнення цілі. Розглянемо алгоритм постановки цілей за SMART-технологією (рис. 5.5).



Рис. 5.5. Алгоритм постановки цілей з використанням SMART-технології



На початку процедури постановки цілей розробник напрацьовує велику кількість цілей, поступово відкидаючи незначущі (другорядні) цілі, які не відповідають критеріям SMART-технології:

- на першому етапі — відкидаються цілі, які неможливо трансформувати в конкретний результат;
- на другому етапі — відкидаються цілі, котрі не суттєво впливають на досягнення стратегічної мети;
- на третьому — прибираються практично недосяжні цілі (з високим ступенем ризику, з великими витратами ресурсів тощо);
- на четвертому — відкидаються цілі, прогрес і досягнення яких важко або неможливо контролювати.

Після цього залишається невелика кількість реальних цілей, як правило, — 5–7. Далі потрібно перейти від стратегічного (довгострокового) цілепокладання до оперативного (короткострокового).

Під час постановки цілей потрібно пам'ятати, що кожній цілі має відповідати один результат. Якщо під час постановки цілі з'ясувалося, що у підсумку потрібно досягти кількох результатів, то таку ціль потрібно розділити на кілька.

Використання SMART-технології для постановки цілей має певні обмеження:

— не доцільність використання для постановки довгострокових цілей, коли процес досягнення цілі важко передбачити, і цілі можуть втратити актуальність раніше терміну досягнення;

— не доцільність використання у ситуаціях, коли важливий не конкретний результат, а лише розвиток у певному напрямі.

Ефективність метода може бути знівельовано, якщо не заплановано жодних дій і основна стратегія полягає в очікуванні певного, заздалегідь не визначеного результату.

### **5.5. Особливості застосування KPI в оцінюванні результатів праці**

Стратегічне планування тісно пов'язане з розробленням дієвої системи мотивації працівників до досягнення поставлених цілей, а отже, і до реалізації стратегії діяльності підприємства. Мотивувати працівників до ефективної трудової діяльності можливо лише за умов використання матеріального винагородження їх роботи. Чітка, зрозуміла і прозора система індикаторів досягнення

цілей разом із системою матеріальної винагороди, що передбачає узгодженість винагороди з результатами праці, є дієвою системою заохочення працівників до досягнення поставлених цілей і реалізації стратегії розвитку підприємства. Для визначення індикаторів досягнення цілей використовується система КРІ.

**КРІ (Key Performance Indicator)** — це кількісно вимірний індикатор рівня досягнення певної цілі чи успіху в певній діяльності.

Для розробки таких індикаторів спочатку мають бути визначені самі цілі (рис. 5.6).



Рис. 5.6. Місце КРІ у структурі опису бізнес-процесу

Система КРІ дозволяє оцінити не тільки ефективність роботи працівників чи окремих бізнес-процесів щодо досягнення цілей, а й визначити наскільки ефективно підприємство рухається до досягнення своїх стратегічних цілей.

Найчастіше КРІ перекладають як «ключові показники ефективності — КПЕ». Проте варто зазначити, що термін «ефективність» характеризує співвідношення між одержаним результатом і витраченими ресурсами, а за допомогою КРІ можна виміряти й інші показники діяльності. КРІ дає також змогу виміряти продуктивність і результативність бізнес-процесів. Тому коректнішим і таким, що повніше розкриває зміст, є використання терміну «ключові показники діяльності — КПД».

Метою системи КРІ є забезпечення злагодженості роботи усіх працівників і підрозділів підприємства. За такого підходу індивідуальні КРІ працівників вимірюються й аналізуються разом з КРІ підприємства. На основі КРІ розробляється система управління індивідуальними та організаційними цілями.

**КРІ vs МВО.** У 1970-х роках методика П. Друкера «управління за цілями» вважалася універсальним способом оцінювання та мотивації персоналу. За допомогою методики МВО оцінювалися особисті досягнення кожного працівника, причому акцент робився на результатах виконаної роботи за певний період часу, зазвичай за рік.

У 1980-х роках було розроблено методику управління результативністю, що одержала назву КРІ-система. На відміну від

МВО, система оцінювання за КРІ спрямована на оцінку не тільки результату, але й того, якими способами він був досягнутий. Слід зазначити, що КРІ-система може використовуватися як вимірник досягнення цілей у разі використання не тільки концепції управління за цілями, а й системи збалансованих показників, концепції управління результативністю (Performance Management), концепції управління компетенціями (Competence Management) та ін.

Система КРІ охоплює різні групи показників, які наведено на рис. 5.7.

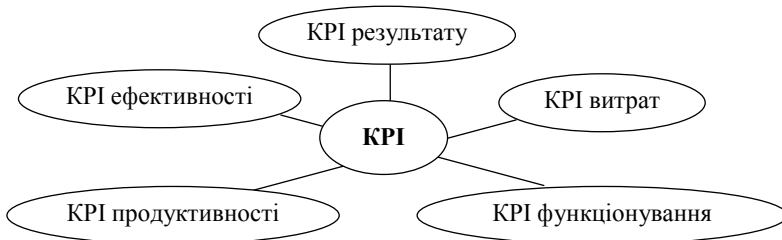


Рис. 5.7. Групи показників у системі КРІ

Кожній групі КРІ притаманні власні (характерні саме для цієї групи) показники:

- *КРІ результату* містить показники, що характеризують результат трудової діяльності;
- *КРІ витрат* охоплює показники, що характеризують обсяг ресурсів, затрачених на досягнення цілі;
- *КРІ функціонування (виконання бізнес-процесів)* містить показники відповідності процесу досягнення цілі визначеному алгоритму (процесу, процедурам, інструкціям тощо);
- *КРІ продуктивності* охоплює показники, що характеризують співвідношення між результатом і витратами часу та праці на його одержання;
- *КРІ ефективності* містить показники, що характеризують співвідношення між результатом і витратами ресурсів на його досягнення.

Під час розробки КРІ необхідно дотримуватися таких правил:

— набір показників має включати мінімально необхідну кількість КРІ, які безпосередньо впливають на успішність функціонування підприємства;

— показники мають бути чітко сформульованими й мати кількісні вимірники;

— показники мають бути досяжними, але в той же час і заохочувати докладати певні зусилля;

— має простежуватися взаємозв'язок усіх показників КРІ-системи і вплив індивідуальних показників на загальний результат діяльності підприємства;

— працівники повинні мати змогу контролювати міру виконання показників і нести за це відповідальність;

— затрати на вимірювання показників не мають перевищувати управлінського ефекту від їх адміністрування.

Розглянемо *алгоритм оцінювання результатів трудової діяльності на основі КРІ* на прикладі посади менеджера із збуту.

1. Визначення КРІ для обраної посади, які ґрунтуються на відповідній корпоративній цілі (ст. 2 табл. 5.4).

2. Вибір методики розрахунку показників і встановлення одиниць їх виміру (ст. 3 і 4 табл. 5.4). Оптимальна кількість КРІ — 3–4.

Таблиця 5.4

ПРИКЛАД КРІ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА ІЗ ЗБУТУ

Ціль підприємства	КРІ	Розрахунок рівня досягнення КРІ	Показник і одиниця виміру, %
Виконувати план з продажу продукції — 1000 од.	1. План з продажу	(фактичний обсяг продажу на кінець місяця / запланований обсяг продажу на звітний місяць) · 100 %	Виконання плану з продажу
	2. Лояльність клієнтів	(кількість постійних клієнтів у звітному періоді / кількість постійних клієнтів у базовому періоді) · 100 %	Утримання постійних клієнтів
	3. залучення нових клієнтів	(кількість нових клієнтів, з якими велись переговори / фактична кількість укладених угод) · 100 %	Залучення нових клієнтів

Рівень досягнення КРІ розраховується як співвідношення фактичного результату до запланованого (або бажаного для підприємства).

3. Розроблення шкали оцінювання рівня досягнення поставлених цілей: визначення діапазонів рівнів досягнення КРІ і відповіді-

дних їм коефіцієнтів чи/та балів. Коефіцієнти використовуються для визначення розміру винагороди за результати праці (ст. 4 табл. 5.5); бали — для визначення підсумкової оцінки діяльності працівника за певний період часу (ст. 5 табл. 5.5).

Таблиця 5.5

**ПРИКЛАД ШКАЛИ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ДОСЯГНЕННЯ КРІ  
ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА ІЗ ЗБУТУ**

№ з/п	КРІ	Шкала оцінювання			Коментар
		% виконання	шкала оцінок		
			варіант 1 коефіцієнт	варіант 2 бал	
1	План з продажу	< 60	0	0	Неприпустимий рівень виконання плану з продажу
		61–94	0,5	1	Низький рівень виконання плану з продажу
		<b>95–100</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>Досягнення цільового значення</b> — виконання плану з продажу
		101–110	1,2	3	Перевиконання плану з продажу — лідерство
		> 110	1,4	4	Значне перевиконання плану з продажу — агресивне лідерство
2	Лояльність клієнтів	< 80	0	0	Неприпустимий рівень втрати лояльності постійних клієнтів
		81–94	0,5	1	Низький рівень утримання клієнтів — зменшення кількості постійних клієнтів
		<b>95–100</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>Досягнення цільового значення</b> — збереження лояльності клієнтів
		101–105	1,2	3	Перевиконання плану — поповнення бази постійних клієнтів <sup>1</sup>
		> 105	1,5	4	Значне перевиконання плану поповнення бази постійних клієнтів <sup>1</sup>

<sup>1</sup>Можливе за рахунок внесення до бази постійних клієнтів покупців (юридичних чи фізичних осіб — підприємців), які раніше купували товар епізодично, проте наразі виявляють лояльність і протягом 6 місяців (чи іншого прийнятного для підприємства періоду) купують товар.

## Закінчення табл. 5.5

№ з/п	КРІ	Шкала оцінювання			Коментар
		% виконання	шкала оцінок		
			варіант 1 коефіцієнт	варіант 2 бал	
3	Залучення нових клієнтів	< 30	0,1	0	Неприпустимий рівень ефективності роботи з потенційними клієнтами
		31–49	0,3	1	Низький рівень ефективності роботи з потенційними клієнтами
		50–69	0,6	2	Середній рівень ефективності роботи з потенційними клієнтами
		70–90	0,8	3	Достатній рівень ефективності роботи з потенційними клієнтами
		<b>91–100</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>Досягнення цільового значення</b> — високий рівень ефективності роботи з потенційними клієнтами; значна кількість переговорів закінчується підписанням угоди на продаж товару

Перший варіант шкали оцінок може використовуватися для з'ясування розмірів премій працівників. Розміри коефіцієнтів встановлюються відповідно до політики підприємства щодо невиконання / перевиконання запланованих показників. Високі коефіцієнти за перевиконання плану заохочують працівників докладати більших зусиль, а зниження коефіцієнта за недосягнення цілей — мотивує до виконання поставлених завдань. Якщо підприємство не зацікавлене в заохоченні до перевиконання запланованих показників — коефіцієнт перевиконання плану встановлюється на рівні його виконання, тобто дорівнює 1.

Другий варіант шкали оцінок дає змогу перевести рівні досягнення КРІ у бали і стежити за динамікою результатів праці працівників протягом певного періоду (кварталу, півроку, року тощо) та визначати їхні рейтинги у відповідній професійній групі. У наведеному прикладі (див. табл. 5.5) подано балову шкалу, де 0 — найгірша оцінка, 4 — видатний результат. Можливе використання інших шкал.

4. Визначення значущості (вагомості) кожного КРІ (табл. 5.6). Загальна сума коефіцієнтів вагомості має дорівнювати 1 (100 %). Не рекомендується встановлювати вагомість КРІ більше від 50 % і менше ніж 10 %.

Таблиця 5.6

**ПРИКЛАД РОЗПОДІЛУ ВАГОМОСТІ КРІ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА ІЗ ЗБУТУ**

КРІ	Коефіцієнт вагомості
1. План з продажу	50
2. Лояльність клієнтів	30
3. Залучення нових клієнтів	20
Усього	100

Оскільки основною ціллю відповідно до наведеного прикладу є виконання плану з продажу продукції, то показник «план з продажу» визначено найвагомішим. У разі якщо було б визначено ціль «розширення частки на ринку» або «зростання прибутку», то показник «залучення нових клієнтів» мав би найбільшу вагомість.

5. Визначення показників, які характеризують результативність працівників.

Приміром, на кінець звітного періоду менеджер із збуту виконав план із продажу на 87 %, лояльність постійних клієнтів становила 98 %, показник залучення нових клієнтів дорівнював 82 %. Розрахунок показників, які характеризують результативність менеджера із збуту, наведено у табл. 5.7.

Таблиця 5.7

**РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ, ЯКІ ХАРАКТЕРИЗУЮТЬ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА ІЗ ЗБУТУ**

КРІ	Вагомість	Оцінка результатів діяльності		Зважена оцінка результатів діяльності	
		варіант 1 коефіцієнт	варіант 2 бал	варіант 1 коефіцієнт	варіант 2 бал
1. План з продажу	0,5	0,5	1	0,25	0,5
2. Лояльність клієнтів	0,3	1	2	0,3	0,6
3. Залучення нових клієнтів	0,2	0,8	3	0,16	0,6
Усього	1	—		0,71	1,7

Розмір премії менеджера із збуту становитиме 71 % від його посадового окладу. Наприклад, якщо розмір посадового окладу менеджера із збуту дорівнює 20 000 грн, то розмір премії становитиме  $20\,000 \cdot 0,71 = 14\,200$  грн. Менеджер із збуту не виконав плану з продажу і, відповідно, не досягнув планового значення КРІ, що вплинуло на розмір премії.

З наведеного прикладу видно, що балова оцінка результатів роботи менеджера із збуту за звітний період становить 1,7 балів. Порівнюючи це значення з балами, які отримав працівник у попередні періоди, можемо зробити висновок про динаміку результатів трудової діяльності, а також визначити його місце в загальному рейтингу працівників відділу.

КРІ мають життєвий цикл: у разі їх запровадження, показник КРІ впливає на мотивацію працівника, але з часом може втратити своє значення. Підприємство повинно постійно аналізувати ефективність КРІ й своєчасно їх переглядати чи змінювати, якщо вони втратили актуальність. З-поміж причин, що обумовлюють необхідність перегляду КРІ:

- зміна стратегії розвитку та пріоритетних цілей;
- зміна бізнес-процесів;
- зміна ринків збуту;
- перехід підприємства на новий етап життєвого циклу;
- зміна функцій та обов'язків працівника;
- запровадження інноваційних технологій і методів роботи;
- постійне перевиконання запланованих КРІ.

Оцінювання працівників за КРІ має як переваги, так і недоліки.

Переваги використання КРІ-системи для оцінювання результатів праці персоналу:

— планування та оцінювання результатів праці здійснюється лише за ключовими показниками, що безпосередньо пов'язані зі стратегічними цілями підприємства;

— прозорість оцінювання результатів праці;

— обґрунтованість і досяжність визначених показників;

— чіткість і прозорість системи мотивації, оскільки заплановані і досягнуті показники доводяться до відома всіх зацікавлених сторін;

— персоналізація відповідальності працівників за власні результати праці;



- відстеження керівниками ефективності діяльності працівників і структурних підрозділів у режимі реального часу;
- можливість прогнозування результатів виконання завдань і рівня досягнення поставлених цілей;
- можливість коригування роботи працівників, якщо поточні результати відстають від планових;
- забезпечення зворотного зв'язку між керівником і виконавцем.

Недоліки використання КРІ-системи для оцінювання результатів праці персоналу:

- можливість некоректної інтерпретації результатів оцінювання;
- значні витрати часу на роз'яснювальну роботу, навчання та адаптацію персоналу до нової системи оцінювання результатів праці;
- значні витрати ресурсів (часу, фінансів, праці) на розробку та впровадження.

### **Резюме**

Оцінювання результатів праці працівників є важливою функцією управління персоналом. За підсумками такого оцінювання визначається рівень досягнення поставлених цілей, відповідність результатів запланованим показникам, встановленим нормам, вимогам й ефективність діяльності підприємства загалом. За його результатами приймається низка важливих управлінських рішень щодо перегляду розміру основної заробітної плати, виплати премій, окремих надбавок, направлення на навчання тощо.

Теорією та практикою напрацьовано різні підходи до оцінювання результатів праці, кожен з яких має переваги та недоліки.

Оцінювання за досягненням поставлених цілей (МВО) передбачає встановлення цілей, ключових показників діяльності, рівнів досягнення цілей і показників, вимірювання досягнутих результатів, співвідношення їх із запланованими. Для успішного впровадження інструментів оцінювання за досягненням поставлених цілей потрібно додержуватися низки вимог.

Оцінювання працівників за системою збалансованих показників (BSC) є методом оцінювання результатів трудової діяльності працівників за чотирма основними показниками стратегічного розвитку бізнесу підприємства: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, розвиток персоналу. Причинно-наслідковий зв'язок усіх складових полягає в тому, що, з одного боку, показники за всіма складовими визначаються відповідно до

стратегічної мети підприємства, з другого — досягнення стратегічної мети залежить від досягнення показників за всіма складовими BSC. Ефективність застосування BSC полягає не в кількості та балансі обраних показників, а в правильній їх комбінації та встановленні взаємозалежності.

Правильно сформульована кінцева мета є важливим елементом вирішення будь-якого завдання. Ефективним підходом до визначення цілей є SMART-технологія, яка дає змогу правильно їх сформулювати. SMART-технологія є сучасним підходом до постановки цілей, який дозволяє узагальнити наявну інформацію і відібрати цілі, котрі є реальними з погляду їх досягнення, визначити індикатори їх вимірювання й встановити часові орієнтири (терміни) їх досягнення. Відповідно до SMART-технології кожна ціль має бути конкретною, вимірюваною, досяжною, орієнтованою на результат та обмеженою в часі. Для ефективного запровадження SMART-технології необхідно чітко дотримуватися визначеного алгоритму.

Для визначення індикаторів досягнення цілей використовується система KPI, котра передбачає узгодженість винагороди працівників з результатами їхньої праці. KPI (Key Performance Indicator) є кількісно вимірним індикатором рівня досягнення певної цілі чи успіху в певній діяльності. Система KPI дозволяє оцінювати не тільки ефективність роботи працівників чи окремих бізнес-процесів щодо досягнення цілей, а й визначати наскільки ефективно підприємство рухається до досягнення своїх стратегічних цілей. Виокремлюють різні групи KPI: результату, витрат, функціонування (виконання бізнес-процесів), продуктивності та ефективності. Під час розроблення та імплементації системи KPI необхідно чітко дотримуватися низки правил та алгоритму оцінювання результатів трудової діяльності.

### ***Терміни і поняття***

---

*Каскад цілей*

*Ключові показники діяльності*

*Ключові показники ефективності*

*Оцінювання результатів праці*

*Причинно-наслідковий зв'язок*

*Система збалансованих показників (Balanced Scorecard)*

*Стратегічна карта*

*Управління за цілями (Management by Objectives)*

*Ціль*

*KPI (Key Performance Indicator)*

*KPI-система*

*SMART-технологія*

### ***Питання для перевірки знань***

1. Розкрити сутність концепції оцінювання працівників за досягненням поставлених цілей (МВО).
2. Дати характеристику вимогам до розроблення системи управління за цілями.
3. Пояснити, якими мають бути цілі для того, щоб вони відповідали вимогам SMART.
4. Пояснити, чому при постановці цілей їх має бути небагато, й вони мають бути достатньо складними і перспективними.
5. Схарактеризувати етапи процедури оцінювання за досягненням поставлених цілей.
6. Дати характеристику перевагам і недолікам використання оцінювання працівників за досягненням поставлених цілей.
7. Навести приклади цілей і показників оцінювання для кількох посад.
8. Розкрити сутність концепції оцінювання працівників за системою збалансованих показників (BSC).
9. Пояснити сутність і значення для підприємства розроблення стратегічної карти.
10. Дати характеристику перевагам і недолікам оцінювання працівників за системою збалансованих показників.
11. Пояснити роль цілепокладання в успішному функціонуванні підприємства.
12. Розкрити сутність технології SMART.
13. Дати характеристику основним критеріям визначення цілей.
14. Дати характеристику етапам алгоритму постановки цілі за SMART-технологією.
15. Навести умови, за яких використання SMART-технології є недоцільним.
16. Розкрити сутність концепції оцінювання працівників за KPI.
17. Дати характеристику ключовим показникам KPI-системи.
18. Розкрити алгоритм оцінювання результатів праці з використанням KPI.
19. Дати характеристику перевагам і недолікам використання KPI.

### ***Завдання для індивідуальної роботи***

1. Розробити цілі відповідно до концепції МВО для однієї з організаційних цілей:
  - збільшити обсяг продажу товарів на 200 млн грн на рік;
  - збільшити частку цільового ринку на 5 %;

- збільшити чистий прибуток на 25 %;
- інших самостійно сформульованих цілей.

2. Провести аналіз прикладу стратегічної карти за системою збалансованих показників (рис. 5.4) і конкретизації стратегічних цілей (табл. 5.2). Розробити проект стратегічних заходів (ініціатив, плану дій) для забезпечення досягнення поставлених цілей (ст. 5 табл. 5.2).

3. Побудувати BSC для обраної Вами компанії. Конкретизувати стратегічні цілі: встановити показники вимірювання, визначити цільові значення показників і запропонувати заходи, необхідні для досягнення поставлених цілей.

4. Сформулювати цілі підприємства відповідно до SMART-технології:

- удосконалити технології;
- зменшити плинність персоналу;
- розширити частку ринку;
- підвищити ефективність рекламних заходів;
- підвищити прибутковість;
- випускати конкурентоспроможну продукцію.

5. Відповідно до SMART-технології визначити власні особисті цілі у сфері навчання, здоров'я, зовнішнього вигляду, розвитку, стосунків, сім'ї, хобі, відпочинку тощо.

6. Визначити розмір премії менеджерів із збуту за результатами роботи за місяць, наведеними в табл. 5.8. Методику розрахунку KPI, їх вагомості та шкалу оцінювання результатів праці наведено у табл. 5.4–5.6. Розмір посадового окладу менеджерів із збуту дорівнює 20 000 грн за місяць.

Визначити показники, які характеризують результативність менеджерів із збуту, та їхні рейтинги. Зробити висновки про динаміку результатів праці, якщо у попередньому періоді зважена оцінка результативності праці І. Іванченка дорівнювала 3,1; П. Петренка — 1,6; С. Сидоренка — 1,5.

Таблиця 5.8

## РЕЗУЛЬТАТИ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ ІЗ ЗБУТУ

Працівник	Виконання плану із продажу за місяць, %	Кількість постійних клієнтів		Кількість проведених зустрічей із замовниками за місяць	Кількість укладених угод за місяць
		на початок звітного місяця	на кінець звітного місяця		
І. Іванченко	92	27	27	15	9
П. Петренко	86	113	108	9	8
С. Сидоренко	98	62	65	21	15

7. Підготувати есе за однією з тем:
- Концепція GoMAD: застосування в управлінні персоналом.
  - Концепція Six Sigma: застосування в оцінюванні результатів трудової діяльності працівників.
  - Концепція SERVQUAL: застосування в оцінюванні працівників.

### ***Література для поглибленого вивчення***

---

1. *Армстронг М., Бэрон А.* Управление результативностью: система оценки результатов в действии; пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2011. 250 с.
2. *Клочков А. К.* KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. Москва: Эксмо, 2010. 103 с.
3. *Малярець Л. М., Штереверя А. В.* Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства. Харків: ХНЕУ, 2008. 188 с.
4. *Цимбалюк С. О.* Технології управління персоналом: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2009. 399 с.

## Розділ 6

---

### КОМПЛЕКСНА МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

- 6.1. Загальна та модифікована моделі оцінювання працівників.
- 6.2. Комплексне оцінювання працівників.
- 6.3. Кваліметричний підхід до оцінювання працівників.
- 6.4. Методичні підходи до визначення підсумкової оцінки.

#### *Резюме*

#### *Терміни і поняття*

#### *Питання для перевірки знань*

#### *Завдання для індивідуальної роботи*

#### *Література для поглибленого вивчення*

#### **Вивчивши цей розділ, ви будете:**

#### **знати:**

- призначення загальної та модифікованої моделей оцінювання працівників;
- залежність вибору показників від завдань оцінювання працівників;
- періодичність коригування методичного забезпечення і процедури оцінювання;
- призначення та періодичність комплексного оцінювання працівників;
- складові комплексної оцінки працівників і можливості їхнього наочного представлення;
- методичні підходи до визначення підсумкової оцінки;

#### **уміти:**

- обґрунтовувати доцільність розробки та використання загальної та модифікованої моделей оцінювання працівників;
- формувати набір показників залежно від завдань оцінювання працівників;
- визначати доцільність коригування методичного забезпечення та процедури оцінювання;
- встановлювати періодичність комплексного оцінювання працівників;
- визначати складові комплексної оцінки працівників і будувати дерево показників;
- визначати підсумкові оцінки у разі використання різних типів шкал.

### **6.1. Загальна та модифікована моделі оцінювання працівників**

Основні компоненти системи оцінювання персоналу (показники, методи збирання та обробки інформації про працівника), як нами вже було з'ясовано, залежать від різних чинників. Серед таких чинників:

- специфіка організації, посади (професії);
- цілі та завдання оцінювання працівників;
- наявність стратегічного планування;
- особливості корпоративної культури;
- наявність системи обліку результатів діяльності тощо.

Процедура оцінювання працівників покликана вирішувати різні завдання: установлення відповідності працівника посаді, котру він обіймає (професії, за якою працює); ефективний розподіл завдань і обов'язків; покращання результатів діяльності; присвоєння працівникам категорій, розрядів, грейдів, рангів, класів; розроблення справедливої системи оплати праці; визначення напрямів розвитку працівників; планування кар'єри та ін. Залежно від напрямів використання результатів різнитимуться складові системи оцінювання працівників.

У зв'язку з цим важливо усвідомити, що не існує універсального підходу до оцінювання працівників, формування набору показників, вибору методів, розроблення процедури оцінювання, які були б однаково ефективні для всіх категорій персоналу, професійних груп, для вирішення різноманітних завдань та ухвалення різних кадрових рішень, не кажучи вже про підприємства.

Не зважаючи на те, що універсального підходу до оцінювання працівників не існує, в арсеналі співробітників служби персоналу та керівників мають бути розроблені *загальні моделі оцінювання працівників різних категорій і професійних груп*. Іншими словами, для кожної професійної групи працівників має бути сформований набір показників з установленими коефіцієнтами вагомості, стандартами, шкалою оцінювання, визначені суб'єкти оцінювання, розроблене документальне забезпечення процедури оцінювання, методи збирання інформації про працівника та методи її обробки. Такі моделі мають урахувати специфіку під-

приємства, стратегію його розвитку, особливості корпоративної культури, а також специфіку посад (робіт), для яких вони розробляються.

Загальні моделі оцінювання працівників використовуються під час комплексного підсумкового оцінювання, зокрема й у формі атестації, основним призначенням якого є установлення факту відповідності працівників посадам, які вони обіймають (професіям, за якими працюють).

Загальні моделі оцінювання працівників також можуть бути корисними співробітникам служби персоналу та керівникам для швидкого вирішення різних завдань, насамперед термінових. До термінових завдань, які потребують ухвалення рішень за результатами оцінювання, належать:

- необхідність прийняти рішення про направлення працівників у відрядження, на навчання, стажування, зокрема за кордон;
- визначення переможців конкурсів і змагань;
- призначення на вакантну посаду вищого рівня управління з числа працівників підприємства;
- призначення керівником проєктної групи, наставником для новоприйнятих працівників;
- поповнення кадрового резерву у зв'язку зі звільненням працівників, які в ньому перебували;
- призначення працівника, відповідального за організацію ділової зустрічі, круглого столу, конференції, зборів трудового колективу;
- визначення доцільності роботи працівника на відповідній посаді (за професією) після завершення випробувального терміну тощо.

Залежно від поставлених цілей і завдань на підставі загальної моделі співробітники служби персоналу можуть швидко розробити *модифіковані моделі*, вибравши із наперед установленого набору показників найсуттєвіші для вирішення відповідних завдань і прийняття необхідних кадрових рішень. За необхідності можуть бути скориговані коефіцієнти вагомості показників. З урахуванням різних ситуаційних факторів можуть також переглядатися шкала та стандарти оцінювання.

Залежність вибору показників від завдань оцінювання працівників наведено на рис. 6.1.





Рис. 6.1. Залежність вибору показників від завдань оцінювання працівників

Щодо періодичності коригування методичного забезпечення та процедури оцінювання, то набір показників, насамперед показників, які характеризують результати праці, необхідно час від часу переглядати і за потреби коригувати відповідно до змін, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Коригування методичного забезпечення і процедури оцінювання має відбуватися у разі зміни стратегії розвитку, реорганізації, реструктуризації та перепрофілювання підприємства, впровадження інновацій в різних сферах, зміни законодавства, кон'юнктури ринку тощо.

## **6.2. Комплексне оцінювання працівників**

Для того щоб ухвалити потрібні кадрові рішення, порівняти результати оцінювання різних працівників, простежити їхні досягнення, керівники та співробітники служби персоналу повинні організувати *комплексне оцінювання працівників*. Результати такого оцінювання є важливим індикатором професійного зростання співробітників на підприємстві, їхніх успіхів і досягнень.

Комплексне оцінювання — регулярне і здійснюється з певною періодичністю, наприклад, щороку чи раз на два роки. Організація такого оцінювання частіше, приміром кожні півроку, вимагатиме значних витрат — людських, фінансових, часу. Більша періодичність не дає змоги вчасно проаналізувати зміни, які відбуваються в роботі працівників, їхній поведінці, оцінити прогрес резервістів, які перебувають у кадровому резерві, виявити проблеми в роботі працівників і попередити негативні наслідки, винагородити найуспішніших співробітників, що може спричинити зниження їхньої мотивації, а отже, лояльності до підприємства<sup>1</sup>.

Комплексні оцінки працівників включають показники, що характеризують:

— *працівника*: рівень кваліфікації, рівень розвитку професійно значущих і корпоративних компетенцій та індивідуально-особистісних характеристик;

<sup>1</sup> Питання періодичності оцінювання розкрито у Розділі 8.

— *трудова діяльність*: результати праці, досягнення поставлених цілей;

— *поведінку*: додержання корпоративних норм, правил поведінки, трудового розпорядку тощо.

У разі якщо за результатами оцінювання простежується поступове поліпшення результатів праці та підвищення рівня розвитку компетенцій, це вказує на те, що працівник докладає необхідних зусиль, розвивається, прагне до професійного зростання та самоствердження. Такий працівник, як правило, має високий рівень мотивації. Результати праці та зусилля таких працівників мають бути обов'язково відзначені. Таких працівників варто зараховувати до кадрового резерву, долучати до виконання стратегічно важливих і складних завдань, призначати керівниками проєктних груп, надавати більше повноважень щодо ухвалення рішень, підвищувати у посаді. Важливою є також матеріальна винагорода — підвищення посадового окладу (тарифної ставки, окладу), встановлення надбавок за професійну майстерність і високі досягнення в праці, виплата премій і бонусів, надання додаткових соціальних благ (соціального пакета) тощо.

Якщо за підсумками оцінювання простежується погіршення результатів праці (що не обумовлено постановкою нових цілей, розробкою нових ключових показників діяльності, зміною стандартів чи впливом зовнішніх факторів, які не залежать від працівника), зниження рівня прояву компетенцій, а також порушення працівником корпоративних правил поведінки, то це може вказувати на його емоційне вигорання, зниження мотивації, рівня заінтересованості працівника в розвитку та професійному зростанні на підприємстві. У такому разі потрібно з'ясувати причини демотивації працівника й ухвалити відповідні рішення. Якщо, приміром, працівник втрачає інтерес до роботи внаслідок браку можливостей кар'єрного зростання, то вирішити цю проблему можна шляхом переведення на іншу посаду, розширення кола обов'язків і завдань, залучення до роботи в проєктних групах, зарахування до кадрового резерву з перспективою підвищення у посаді через певний період. У разі якщо зміни не принесуть бажаного результату, то потрібно запропонувати працівникові подумати про зміну місця роботи.

### **6.3. Кваліметричний підхід до оцінювання працівників**

Одним з інструментів, який використовується для проведення комплексного оцінювання працівників, є *кваліметричний підхід*.

Термін «кваліметрія» походить від лат. *quales* — якість і грец. *μετρέω* — міра, вимірювати.

Кваліметрія — наука про кількісне оцінювання якості матеріальних і нематеріальних об'єктів.

Спочатку інструментарій кваліметрії використовувався для кількісного оцінювання якості продукції. Згодом кваліметричний підхід одержав поширення в інших сферах: для комплексного кількісного оцінювання якості послуг, праці, працівника, освіти тощо.

Кваліметричний підхід передбачає поділ будь-якого складного явища (об'єкта дослідження) на складові, які також поділяються на складники. При цьому одержуємо певну ієрархічну систему, яку можна зобразити схематично. Кожен складник має свою значущість, яка виражається у частках від цілого. Сума часток завжди дорівнює одиниці. Кількість складників не має значення, принциповою є лише сума, яка завжди має дорівнювати цілому. Значущість складників, зазвичай, визначається на основі експертного оцінювання.

Переваги кваліметричного підходу до оцінювання працівників:

- дозволяє урахувати значущість (важливість, вагомість) тих чи тих показників (груп показників) під час вирішення різних завдань;
- дає змогу підвищити достовірність оцінювання, оскільки точніше та легше визначити рівень прояву у працівника окремих ознак, характеристик, критеріїв, ніж узагальнених показників;
- дає змогу обчислити комплексні показники, що дозволяє порівнювати працівників між собою, відстежувати динаміку показників у працівників протягом певного періоду, оцінювати їхній прогрес.

У разі використання кваліметричного підходу до оцінювання працівників використовують такі показники:

— *одиничні показники* (О.п.) — стосуються однієї характеристики (якості, компетенції тощо);

— *групові показники* (Г.п.) — охоплюють кілька або навіть групу характеристик (якостей, компетенцій тощо);

— комплексний, інтегральний показник (К.п.) — стосується усієї сукупності характеристик (якостей, компетенцій тощо), за якою оцінюється працівник.

Взаємозв'язок показників оцінювання персоналу відповідно до кваліметричного підходу наведено на рис. 6.2.

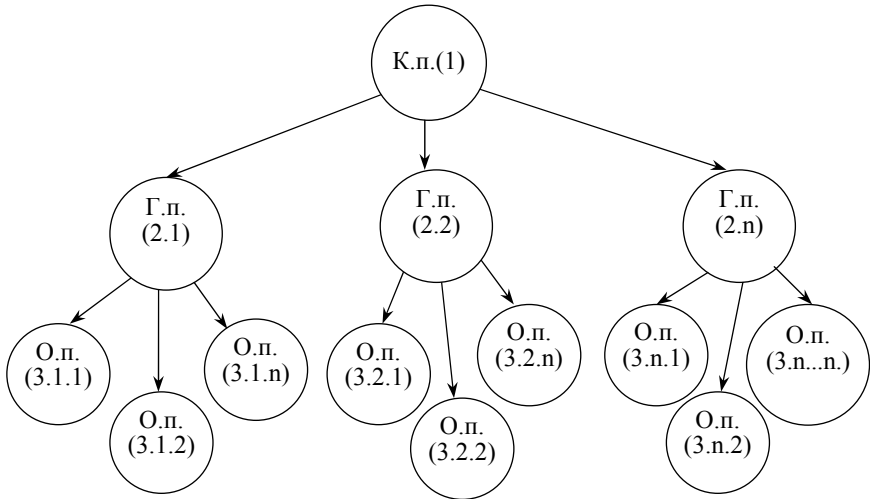


Рис. 6.2. Взаємозв'язок показників оцінювання працівників відповідно до кваліметричного підходу

Для наочного представлення складових комплексного показника відповідно до кваліметричного підходу можна побудувати дерево показників. Приклад побудови дерева показників наведено на рис. 6.3.

Як свідчать дані рис. 6.3, комплексний показник складається з таких групових показників: рівня кваліфікації, професійно значущих компетенцій, індивідуально-особистісних характеристик, результатів праці та поведінки працівника. Сума коефіцієнтів вагомості групових показників — складових комплексного показника має дорівнювати 1.

Кожен груповий показник представлений сукупністю одиничних показників. Приміром, рівень кваліфікації включає такі показники: рівень освіти, післядипломну освіту, досвід роботи, професійно значущі компетенції — уміння налагоджувати контакти,

вести переговори, приймати рішення, переконувати та вирішувати конфлікти та ін. Сума коефіцієнтів вагомості одиничних показників — складових відповідного групового показника має також дорівнювати одиниці.

<i>Одиничні показники (О.п.)</i>	<i>Групові показники (Г.п.)</i>	
Рівень освіти	<i>Рівень кваліфікації</i>	<b><i>Комплексний показник (К.п.)</i></b>
Післядипломна освіта		
Досвід роботи		
Уміння налагоджувати контакти	<i>Професійно значущі компетенції</i>	
Уміння вести переговори		
Уміння приймати рішення		
Уміння переконувати		
Уміння вирішувати конфлікти		
Уміння брати на себе відповідальність	<i>Індивідуально-особистісні характеристики</i>	
Прагнення до розвитку		
Ініціативність		
Прагнення до нововведень		
Обсяги продажу	<i>Результати праці</i>	
Рівень задоволення клієнтів		
Додержання термінів виконання робіт		
Додержання корпоративних правил	<i>Поведінка працівника</i>	
Робота в команді		
Орієнтація на клієнта		

Рис. 6.3. Приклад побудови дерева показників

#### **6.4. Методичні підходи до визначення підсумкової оцінки**

Для прийняття різних кадрових рішень, особливо якщо вони мають ґрунтуватися на порівнянні результатів оцінювання різних працівників, важливо розраховувати підсумкову (комплексну, інтегральну) оцінку.

Підсумкова оцінка може бути розрахована у разі використання різних типів шкал:

— шкали рівня відповідності показника висунутим вимогам;  
— якісного оцінювання рівня розвитку компетенцій (індивідуально-особистісних характеристик, якостей, знань, умінь, навиків);  
— кількісної (балової) шкали.

У разі використання шкали рівня відповідності показника висунутим вимогам підсумкову оцінку «відповідає вимогам» працівник може одержати лише у разі, якщо за всіма показниками йому виставлено оцінку «відповідає вимозі» або «перевищує вимогу».

Якщо за певним показником працівник одержав оцінку «не відповідає вимозі», то він не може одержати загальну позитивну оцінку.

Наприклад, до працівника на посаду директора з управління персоналом визначені такі кваліфікаційні вимоги: вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст); післядипломна освіта в галузі управління; стаж роботи за посадами керівників нижчого рівня: для магістра — не менше від 2 років, для спеціаліста — не менше від 3 років.

Якщо працівник має вищу освіту (освітній рівень — магістр), післядипломну освіту в галузі управління, досвід роботи на посаді рекрутера 4 роки, проте не має досвіду роботи за посадами керівників нижчого рівня, то в підсумку ми не можемо визнати працівника таким, який відповідає вимогам посади.

У разі використання якісної шкали оцінювання можна скористатися кількома підходами до розрахунку підсумкового показника.

Перший підхід — підсумкова оцінка визначається за кількістю виставлених оцінок за різними показниками. Якщо за більшістю показників працівник одержав однакову оцінку, то його підсумкова оцінка має бути виставлена на такому ж рівні або вона може відрізнитися не більше від одного пункту.

Приклад визначення підсумкових оцінок у разі використання якісної шкали оцінювання відповідно до першого підходу наведено в табл. 6.1.

Другий підхід полягає в тому, що якісні оцінки («добре», «відмінно», «високий рівень», «рівень майстерності» тощо) переводять в балові, тобто кожному рівню прояву (розвитку) показника присвоюється певна кількість балів. Підсумкову оцінку можна обчислити за алгоритмом наведеним нижче, який використовується в разі застосування кількісної (балової) шкали. Найпростіший спосіб

визначення підсумкової оцінки — визначення загальної суми балів і середньоарифметичного значення.

Таблиця 6.1

**ВИЗНАЧЕННЯ ПІДСУМКОВИХ ОЦІНОК  
У РАЗІ ВИКОРИСТАННЯ ЯКІСНОЇ ШКАЛИ (I)**

Компетенція	Результати оцінювання працівників			
	Коваленко О. Л.	Василенко О. О.	Панченко К. Т.	Кононенко С. Б.
Налагодження контактів	добрий	добрий	відмінний	відмінний
Вирішення конфліктів	відмінний	прийнятний	добрий	прийнятний
Стресостійкість	прийнятний	прийнятний	добрий	прийнятний
Ініціативність	добрий	прийнятний	відмінний	добрий
Робота в команді	добрий	добрий	прийнятний	добрий
Націленість на результат	добрий	відмінний	відмінний	добрий
Орієнтація на клієнта	відмінний	прийнятний	відмінний	прийнятний
Прийняття рішень	прийнятний	прийнятний	добрий	добрий
Орієнтація на професійне зростання	добрий	прийнятний	добрий	прийнятний
Організованість	прийнятний	відмінний	відмінний	добрий
<i>Підсумкова оцінка</i>	<i>добрий</i>	<i>прийнятний</i>	<i>відмінний</i>	<i>добрий</i>

Приклад визначення підсумкових оцінок відповідно до другого підходу наведено в табл. 6.2.

Такий підхід є точнішим порівняно з першим, оскільки на підсумкову оцінку впливає кількість і значення оцінок, які виставлено на рівні меншому та більшому від підсумкової.

Найточнішу підсумкову оцінку можна одержати у разі використання кількісної (балової) шкали. При цьому підсумкові балові оцінки можна розрахувати кількома способами залежно від одиниць виміру показників і шкали оцінювання.

У разі якщо показники мають однакові одиниці виміру й використовується шкала з однаковою кількістю рівнів (градацій), підсумкову оцінку можна розрахувати за формулою

$$O_{\text{підсумк}} = \sum_{i=1}^n O_i \cdot \alpha_i, \quad (6.1)$$



де  $O_i$  — оцінка за  $i$ -м показником;  $\alpha_i$  — коефіцієнт вагомості  $i$ -го показника;  $n$  — кількість показників.

Таблиця 6.2

**ВИЗНАЧЕННЯ ПІДСУМКОВИХ ОЦНОК  
У РАЗІ ВИКОРИСТАННЯ ЯКІСНОЇ ШКАЛИ (II)**

Компетенція	Результати оцінювання працівників							
	Коваленко О. Л.		Василенко О. О.		Панченко К. Т.		Кононенко С. Б.	
	якісна оцінка	балів	якісна оцінка	балів	якісна оцінка	балів	якісна оцінка	балів
Налагодження контактів	добрий	3	добрий	3	відмінний	4	відмінний	4
Вирішення конфліктів	відмінний	4	прийнятний	2	добрий	3	прийнятний	2
Стресостійкість	прийнятний	2	прийнятний	2	добрий	3	прийнятний	2
Ініціативність	добрий	3	прийнятний	2	відмінний	4	добрий	3
Робота в команді	добрий	3	добрий	3	прийнятний	2	добрий	3
Націленість на результат	добрий	3	відмінний	4	відмінний	4	добрий	3
Орієнтація на клієнта	відмінний	4	прийнятний	2	відмінний	4	прийнятний	2
Прийняття рішень	прийнятний	2	прийнятний	2	добрий	3	добрий	3
Орієнтація на професійне зростання	добрий	3	прийнятний	2	добрий	3	прийнятний	2
Організованість	прийнятний	2	відмінний	4	відмінний	4	добрий	3
<i>Підсумкова оцінка</i>	—	2,9	—	2,6	—	3,4	—	2,7

Цей спосіб доцільно використовувати для розрахунку підсумкових оцінок за показниками, які характеризують компетенції, знання, вміння, навички, індивідуально-особистісні характеристики, якими володіють працівники.

Приклад розрахунку підсумкової оцінки у разі використання балової шкали та однакових одиниць виміру показників наведено в табл. 6.3.

Таблиця 6.3

**ПРИКЛАД РОЗРАХУНКУ ПІДСУМКОВОЇ ОЦІНКИ  
У РАЗІ ВИКОРИСТАННЯ БАЛОВОЇ ШКАЛИ ТА ОДНАКОВИХ ОДИНИЦЬ ВИМІРУ ПОКАЗНИКІВ**

Компетенція	Коефіцієнт вагомості, $a_i$	Результати оцінювання працівників									
		Коваленко О. Л.		Василенко О. О.		Панченко К. Т.		Кононенко С. Б.			
		оцінка, $O_i$	зважена оцінка $(O_i \cdot a_i)$	оцінка, $O_i$	зважена оцінка $(O_i \cdot a_i)$	оцінка, $O_i$	зважена оцінка $(O_i \cdot a_i)$	оцінка, $O_i$	зважена оцінка $(O_i \cdot a_i)$		
Накладження контактів	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Вирішення конфліктів	0,05	4	0,2	2	0,1	3	0,15	2	0,1	2	0,1
Стресостійкість	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Ініціативність	0,15	3	0,45	2	0,3	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Робота в команді	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Нацленість на результат	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Орієнтація на клієнта	0,1	4	0,4	2	0,2	4	0,4	2	0,2	2	0,2
Прийняття рішень	0,15	2	0,3	2	0,3	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Орієнтація на професійне зростання	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Організованість	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2	3	0,15	3	0,15
<i>Усього</i>	<i>1</i>	—	<i>2,85</i>	—	<i>2,55</i>	—	<i>3,4</i>	—	<i>3,4</i>	—	<i>2,7</i>

У разі якщо показники мають різні одиниці виміру або використовуються шкали з різною кількістю рівнів, для обчислення підсумкових оцінок спочатку потрібно розрахувати відповідні коефіцієнти. Коефіцієнти визначаються співвідношенням індивідуальних оцінок за кожним показником до відповідних стандартів чи еталонів (формула 6.2) або ж із найліпшим чи середнім значенням показника в групі (формула 6.3).

$$K_i = \frac{O_i}{O_i^{\text{станд}} (O_i^{\text{еталон}})}, \quad (6.2)$$

де  $O_i^{\text{станд}}$  — установлений стандарт за  $i$ -м показником;  $O_i^{\text{еталон}}$  — еталонне значення  $i$ -го показника.

$$K_i = \frac{O_i}{O_i^{\text{літш}} (O_i^{\text{серед}})}, \quad (6.3)$$

де  $O_i^{\text{літш}}$  — найліпша оцінка у групі за  $i$ -м показником;  $O_i^{\text{серед}}$  — середнє значення оцінки у групі за  $i$ -м показником.

Для порівняння індивідуальних оцінок з еталонами та стандартами (див. формулу 6.2) може бути використаний такий методичний підхід: за показниками, для яких оцінки менші за встановлені для них стандарти, індивідуальні коефіцієнти одержують 0 балів (формула 6.4).

$$\text{Якщо } O_i \left\{ \begin{array}{l} < O_i^{\text{станд}} \\ \geq O_i^{\text{станд}} \end{array} \right\}, \text{ то } K_i = \left\{ \begin{array}{l} 0 \\ \frac{O_i}{O_i^{\text{еталон}} (O_i^{\text{станд}})} \end{array} \right\}. \quad (6.4)$$

Потрібно взяти до уваги специфіку обробки оцінок за показниками, які характеризують результати праці. Можна виокремити результати, які мають пряму залежність із показником загальної результативності (що більший показник, то кращою є результативність праці), й показники, що мають обернену залежність із показником загальної результативності (що менший показник, то

кращою є результативність праці). До першої групи показників належать прибуток, рентабельність, обсяг продажу, продуктивність праці тощо, до другої групи — валові витрати, дебіторська заборгованість, кількість скарг, рекламацій, помилок, плинність персоналу, час виконання замовлення тощо.

Щодо першої групи показників, то коефіцієнти розраховуються за формулами (6.2), (6.3) і (6.4). Що стосується другої групи показників, то коефіцієнти розраховуються за формулами, оберненими до них:

$$K_i = \frac{O_i^{\text{станд}}(O_i^{\text{еталон}})}{O_i}. \quad (6.5)$$

$$K_i = \frac{O_i^{\text{ліни}}(O_i^{\text{серед}})}{O_i}. \quad (6.6)$$

$$\text{Якщо } O_i \begin{cases} > O_i^{\text{станд}} \\ \leq O_i^{\text{станд}} \end{cases}, \text{ то } K_i = \begin{cases} 0 \\ \frac{O_i^{\text{еталон}}(O_i^{\text{станд}})}{O_i} \end{cases}. \quad (6.7)$$

Підсумкова оцінка розраховується за формулою

$$O_{\text{підсумк}} = \sum_{i=1}^n K_i \cdot \alpha_i. \quad (6.8)$$

Приклад розрахунку підсумкової оцінки у разі використання різних одиниць виміру показників наведено в табл. 6.4.

У разі оцінювання працівників за різними групами показників (показниками, які характеризують результати праці, рівень кваліфікації, рівень розвитку професійно значущих і корпоративних компетенцій тощо), може використовуватися підхід, згідно з яким спочатку обчислюють підсумкові оцінки за кожною групою показників, а потім визначають загальну підсумкову оцінку. У такому разі має сенс встановити коефіцієнти вагомості не тільки для кожного показника в середині групи, а й окремо для кожної групи показників.

Таблиця 6.4

**ПРИКЛАД РОЗРАХУНКУ ПІДСУМКОВОЇ ОЦІНКИ  
У РАЗІ ВИКОРИСТАННЯ РІЗНИХ ОДИНИЦЬ ВИМІРУ ПОКАЗНИКІВ**

Показник	Коефіцієнт ваги- мости, $a_i$	Лінійний показник в групі, $O_{i \text{ гуп}}$	Результати оцінювання працівників														
			Коваленко О. Л.			Василенко О. О.			Панченко К. Т.			Кононенко С. Б.					
			оцінка, $O_i$	коэффициент, $K_i$	зв'язаний коэффициент ( $K_i \cdot a_i$ )	оцінка, $O_i$	коэффициент, $K_i$	зв'язаний коэффициент ( $K_i \cdot a_i$ )	оцінка, $O_i$	коэффициент, $K_i$	зв'язаний коэффициент ( $K_i \cdot a_i$ )	оцінка, $O_i$	коэффициент, $K_i$	зв'язаний коэффициент ( $K_i \cdot a_i$ )			
Налагодження контактів, балів	0,1	5	3	0,6	0,06	0,06	3	0,6	0,06	0,06	5	1	0,1	0,1	4	0,8	0,08
Робота в ко- манді, балів	0,1	5	3	0,6	0,06	0,06	3	0,6	0,06	0,06	3	0,6	0,06	0,06	5	1	0,1
Нацлієність на результат, балів	0,15	5	3	0,6	0,09	0,09	5	0,6	0,09	0,09	4	0,8	0,12	0,12	4	0,8	0,12
Орієнтація на клєнта, балів	0,1	5	4	0,8	0,08	0,08	4	0,8	0,08	0,08	5	1	0,1	0,1	4	0,8	0,08
Прийняття рі- шень, балів	0,15	4	3	0,75	0,11	0,11	4	0,75	0,11	0,11	3	0,75	0,11	0,11	3	0,75	0,11
Обсяги прода- жу новим кліє- нтам, тис. грн	0,15	480,7	399,8	0,83	0,12	0,12	459,5	0,83	0,12	0,12	480,7	1	0,15	0,15	340,8	0,71	0,11
Кількість пропо- зицій щодо по- ліпшення роботи	0,1	5	2	0,4	0,04	0,04	5	0,4	0,04	0,04	0	0	0	0	2	0,4	0,04
Порушення тер- мінів виконання замовлень	0,15	1	5	0,2	0,03	0,03	3	0,33	0,05	0,05	1	1	0,15	0,15	3	0,33	0,05
<i>Усього</i>	<i>1</i>	—	—	—	<i>0,59</i>	—	—	—	<i>0,61</i>	—	—	—	<i>0,79</i>	—	—	—	<i>0,69</i>

Під час визначення коефіцієнтів вагомості для різних груп показників потрібно скористатися такими рекомендаціями. Якщо найближчим часом на підприємстві планується реструктуризація, реорганізація чи диверсифікація бізнесу, запровадження нової техніки та технології, то потрібно підготувати персонал до таких змін. У зв'язку з цим важливо розвивати в них відповідні компетенції, а отже, вагомість професійно значущих компетенцій має бути встановлена на вищому рівні.

Якщо важливо підвищити ефективність бізнес-процесів, якість обслуговування, поліпшити організацію праці тощо, то важливо заохочувати працівників до покращання результатів праці, а отже, вагомість показників, які характеризують результати праці, має зростати.

Важливо взяти до уваги те, що комплексна оцінка потрібна для відстеження зміни результатів оцінювання працівників у динаміці та порівняння оцінок, одержаних працівниками відповідних категорій і професійних груп, під час ухвалення кадрових рішень щодо зарахування до кадрового резерву, підвищення у посаді, переміщення, присвоєння працівникам розрядів, грейдів, категорій, рангів, класів, підвищення посадового окладу (окладу, тарифної ставки), виплати премій, бонусів. Разом з тим для визначення потреби в навчанні, виявлення напрямів розвитку працівників, удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації, покращання прийомів і методів роботи, результатів діяльності працівників, удосконалення структури управління не достатньо мати лише підсумкову оцінку, навіть динаміку її зміни чи порівняння з іншими співробітниками.

Для ефективного вирішення перелічених завдань потрібно аналізувати результати оцінювання працівників у розрізі кожного показника, важливого для ухвалення відповідних рішень.

---

### **Резюме**

---

Незважаючи на те, що універсального підходу до оцінювання працівників не існує, в арсеналі співробітників служби персоналу та керівників мають бути розроблені загальні моделі оцінювання працівників різних категорій і професійних груп. Тобто для кожної професійної групи працівників повинен бути сформований набір показників з уста-

новленими коефіцієнтами вагомості, стандартами, шкалою оцінювання, визначені суб'єкти оцінювання, розроблене документаційне забезпечення процедури оцінювання, методи збирання інформації про працівників та методи її обробки. Такі моделі мають урахувувати специфіку підприємства, корпоративної культури, посад (професій).

Загальні моделі використовуються під час комплексного підсумкового оцінювання. Такі моделі також можуть бути корисними співробітникам служби персоналу та керівникам для швидкого вирішення термінових завдань: направлення співробітників у відрядження, на навчання, стажування, визначення переможців конкурсів і змагань, призначення на вакантну посаду вищого рівня управління з числа працівників підприємства тощо.

Залежно від поставлених цілей і завдань на підставі загальної моделі співробітники служби персоналу можуть швидко розробити модифіковані моделі, вибравши з наперед установленого набору показників найсуттєвіші для вирішення відповідних завдань і прийняття необхідних кадрових рішень.

Для того щоб ухвалити потрібні кадрові рішення, порівняти результати оцінювання різних працівників, простежити їхні досягнення, керівники та співробітники служби персоналу повинні організувати комплексне оцінювання працівників. Результати такого оцінювання є важливим індикатором розвитку співробітників на підприємстві, їхніх успіхів і досягнень. Комплексне оцінювання є регулярним і здійснюється з певною періодичністю.

Комплексні оцінки працівників включають показники, що характеризують працівника (рівень кваліфікації, рівень розвитку професійно значущих і корпоративних компетенцій та індивідуально-особистісних характеристик); трудову діяльність (результати праці, досягнення поставлених цілей); поведінку (додержання корпоративних правил).

У разі якщо за результатами оцінювання простежується поступове поліпшення результатів праці та підвищення рівня розвитку компетенцій, це вказує на те, що працівник докладає необхідних зусиль, розвивається, прагне до професійного зростання. Такий працівник, як правило, має високий рівень мотивації. Результати праці та зусилля таких працівників мають бути обов'язково відзначені.

Одним з інструментів, який використовується для проведення комплексного оцінювання персоналу, є кваліметричний підхід. Цей підхід передбачає поділ будь-якого складного об'єкта на складові, які також поділяються на складники. При цьому одержуємо певну ієрархічну систему, яку можна зобразити схематично. Кожен складник має свою значущість, яка виражається у частках від цілого. Сума часток завжди дорівнює 1.

Для прийняття різних кадрових рішень, особливо якщо вони мають ґрунтуватися на порівнянні результатів оцінювання різних працівників, важливо розраховувати підсумкову (комплексну, інтегральну) оцінку. Підсумкова оцінка може бути розрахована у разі використання різних типів шкал.

Якщо використовується шкала рівня відповідності показника висунутим вимогам, то підсумкову оцінку «відповідає вимогам» працівник може одержати лише у разі, якщо за всіма показниками йому виставлено оцінку «відповідає вимозі» або «перевищує вимогу».

У разі використання якісної шкали оцінювання можна скористатися кількома підходами. Перший підхід — підсумкова оцінка визначається за кількістю виставлених оцінок за різними показниками: якщо за більшістю показників працівник одержав однакову оцінку, то його підсумкова оцінка має бути виставлена на такому ж рівні або вона може відрізнятись не більше від одного пункту. Другий підхід полягає в тому, що якісні оцінки переводять у балові, тобто кожному рівню прояву (розвитку) показника присвоюється певна кількість балів. Найпростіший спосіб визначення підсумкової оцінки за такого підходу — визначення загальної суми балів і середньоарифметичного значення.

Найточнішу підсумкову оцінку можна одержати у разі використання кількісної (балової) шкали. Якщо показники мають однакові одиниці виміру й використовується шкала з однаковою кількістю рівнів, то підсумкову оцінку можна розрахувати як суму зважених оцінок за кожним показником.

У разі якщо показники мають різні одиниці виміру або використовуються шкали з різною кількістю рівнів, тоді для обчислення підсумкових оцінок розраховують відповідні коефіцієнти як співвідношення індивідуальних оцінок за кожним показником до відповідних стандартів чи еталонів або ж до найліпшого чи середнього значення показника в групі.

---

### **Терміни і поняття**

---

*Дерево показників оцінювання*

*Загальна модель оцінювання працівників*

*Кваліметричний підхід*

*Комплексне оцінювання працівників*

*Методичні підходи до визначення підсумкової оцінки*

*Модифікована модель оцінювання працівників*

*Підсумкова оцінка*



### ***Питання для перевірки знань***

1. Обґрунтувати доцільність розробки і використання загальної та модифікованої моделей оцінювання працівників.
2. Навести приклади термінових завдань, які потребують ухвалення рішень за результатами оцінювання працівників.
3. Охарактеризувати залежність вибору показників від завдань оцінювання працівників.
4. Обґрунтувати періодичність коригування методичного забезпечення та процедури оцінювання.
5. Розкрити значення комплексного оцінювання в управлінні персоналом.
6. Навести складові комплексної оцінки працівників.
7. Навести приклади побудови дерева показників.
8. Розкрити сутність, переваги та практичні аспекти застосування кваліметричного підходу для комплексного оцінювання працівників.
9. Дати порівняльний аналіз методичним підходам до визначення підсумкової оцінки.
10. Пояснити, чому якщо працівник за певним показником одержав оцінку «не відповідає вимозі», то його загальна оцінка буде негативною.
11. Обґрунтувати необхідність розрахунку коефіцієнтів для обчислення підсумкових оцінок.
12. Навести правила, яких потрібно дотримуватися під час встановлення коефіцієнтів вагомості для різних груп показників.

### ***Завдання для індивідуальної роботи***

1. Побудувати дерево показників оцінювання для менеджера з персоналу за різних підходів до виділення груп:
  - особистісні якості, професійна поведінка, результати праці;
  - управлінські, аналітичні, комунікативні компетенції;
  - корпоративні, професійні компетенції, результати праці.
2. Розрахувати підсумкові оцінки співробітників відділу збуту за даними, наведеними у табл. 6.5, якщо коефіцієнт вагомості показників, які характеризують професійно-кваліфікаційний рівень, дорівнює 0,2; компетенцій — 0,4; результатів праці — 0,4.

Таблиця 6.5

**РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНЮВАННЯ СПІВРОБІТНИКІВ ВІДДІЛУ ЗБУТУ**

Працівник	Оцінка рівня кваліфікації	Оцінка компетенцій	Оцінка результатів праці
Начальник відділу М. М. Волошенко	3,75	4,64	4,03
Провідний економіст із збуту С. І. Кириченко	4,14	4,72	4,13
Економіст із збуту 1-ї категорії Н. В. Зозуля	3,75	4,6	4,13
Економіст із збуту 1-ї категорії З. К. Клименко	3,39	4,72	4,13
Економіст із збуту 2-ї категорії Н. І. Хоменко	3,39	4,6	3,78
Економіст із збуту 2-ї категорії В. І. Панченко	3,39	4,04	3,26
Економіст із збуту Л. С. Романенко	3,39	4,68	3,43
Економіст із збуту А. М. Виграненко	1,89	3,6	3,12

3. Розрахувати підсумкові оцінки співробітників відділу збуту за даними, наведеними у табл. 6.6.

Таблиця 6.6

**РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНЮВАННЯ СПІВРОБІТНИКІВ ВІДДІЛУ ПРОДАЖУ**

Показник	Коефіцієнт вагомості, $\alpha_i$	Результати оцінювання працівників			
		Романенко А. М.	Гордієнко З. К.	Удовиченко Л. Л.	Лобода В. П.
Налагодження контактів, балів	0,15	8	7	9	10
Робота в команді, балів	0,1	7	10	8	9
Стресостійкість, балів	0,1	9	8	10	7
Орієнтація на результат, балів	0,15	10	8	8	9
Вирішення конфліктів, балів	0,1	8	9	8	7
Обсяги продажу, тис. грн	0,15	655,5	480,5	580,5	640,8
Задоволення клієнтів, балів	0,15	8	10	9	9
Дебіторська заборгованість, тис. грн	0,1	540,4	305,5	260,4	120,8

---

---

***Література для поглибленого вивчення***

---

---

1. *Азгальдов Г. Г., Костин А. В., Садовов В. В.* Квалиметрия для всех: учеб. пособие. Москва: Информ Знание, 2012. 165 с.
2. *Борисова Е. А.* Оценка и аттестация персонала. СПб.: Питер, 2003. 256 с.
3. *Вучкович-Стадник А. А.* Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения. Москва: Эксмо, 2008. 192 с.
4. *Вязгин А. В.* Оценка персонала высшего и среднего звена. Москва: Вершина, 2006. 256 с.
5. *Кибанов А. Я., Дуракова И. Б.* Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учеб. пособие. 2-е изд. Москва: КНОРУС, 2016. 360 с.
6. *Киселева М.* Оценка персонала. СПб.: Питер, 2015.
7. *Спенсер Л. М., Спенсер С. М.* Компетенции на работе; пер. с англ. Москва: НИРРО, 2005. 384 с.

## Розділ 7

---

### ТЕХНОЛОГІЯ РОБОТИ ASSESSMENT CENTER

- 7.1. Особливості послуг Assessment Center з комплексного оцінювання працівників.
- 7.2. Переваги та обмеження оцінювальних процедур в Assessment Center.
- 7.3. Організація роботи Assessment Center.
- 7.4. Методи оцінювання за технологією Assessment Center.
- 7.5. Підготовка висновків і рекомендацій за результатами оцінювання в Assessment Center.

#### *Резюме*

#### *Терміни і поняття*

#### *Питання для перевірки знань*

#### *Завдання для індивідуальної роботи*

#### *Література для поглибленого вивчення*

#### **Вивчивши цей розділ, ви будете:**

##### **знати:**

- особливості надання послуг Assessment Center з комплексного оцінювання працівників;
- переваги та обмеження оцінювальних процедур з використання послуг Assessment Center;
- особливості організації роботи Assessment Center;
- методи оцінювання за технологією Assessment Center;
- процедуру підготовки висновків і рекомендацій за результатами оцінювання в Assessment Center;

##### **уміти:**

- організувати надання послуг Assessment Center з комплексного оцінювання працівників;
- формувати групи учасників і проводити оцінювання за технологією Assessment Center;
- розробляти програму оцінювання та завдання для учасників для Assessment Center;
- готувати висновки та рекомендації за результатами оцінювальних процедур.

#### **7.1. Особливості послуг Assessment Center з комплексного оцінювання працівників**

---

Кожне підприємство потребує компетентних і талановитих працівників, які володіють необхідними для досягнення цілей і вирішення завдань компетенціями. Це потребує постійного оці-

нювання працівників щодо наявності в них необхідних компетенцій. Високу ефективність оцінювання за компетенціями демонструє технологія Assessment Center (Центр оцінювання). В оцінюванні працівників поняття «Assessment Center» використовується в кількох значеннях:

— як назва спеціалізованої організації, яка надає послуги з комплексного оцінювання;

— як технологія оцінювання.

**Assessment Center (як організація)** надає послуги з комплексного оцінювання працівників за компетенціями для прийняття відповідних кадрових рішень підприємством-замовником. Оцінювальні процедури Assessment Center ґрунтуються на моделюванні основних складових управлінської діяльності, що дає змогу оцінити управлінський потенціал і розробити стратегію навчання та розвитку працівників. Assessment Center може функціонувати як структурна одиниця служби персоналу підприємства або як окрема організація, що надає послуги з оцінювання працівників на замовлення.

**Assessment Center (як технологія)** є комплексною багатокomпонентною технологією оцінювання професійних компетенцій і особистісних якостей працівників, а також їх потенційних можливостей. *Комплексність технології* обумовлена одночасним використанням сукупності діагностичних методів та інструментів для імітації реальних трудових процесів. *Багатокomпонентність оцінювання* обумовлена одночасною діагностикою широкого спектра поведінкових і професійних характеристик кандидатів або працівників.

Оцінювання за технологією **Assessment Center** використовувалося під час Першої світової війни для добору офіцерів для армій Німеччини та Великої Британії. Оцінювальні процедури називалися «Відбіркова комісія» Міністерства оборони. Пізніше, за часів Другої світової війни, елементи цього методу успішно використовувалися під час добору агентів спецслужб у США.

Назву «Assessment Center» було вперше використано Управлінням стратегічних служб (OSS — Office of Strategic Services, нині — ЦРУ) у США. У книзі «Оцінка чоловіків: добір персоналу для Управління стратегічних служб»<sup>1</sup> розкрито основні принципи ефективного добору кадрів

---

<sup>1</sup>Assessment of Men: Selection of Personnel for the Office of Strategic Services. The OSS Assessment Staff. 1948. 541 p.

за технологією Assessment Center. З 1954 р. цивільна компанія «American Telephone and Telegraph Company» (AT&T) почала використовувати цей підхід і для оцінювання своїх працівників. З часом технологія Assessment Center набула поширення в різних компаніях як ефективний метод оцінювання працівників. Більше того, у Швеції технологія Assessment Center використовується для добору католицьких священників.

Метою використання Assessment Center є отримання об'єктивної оцінки особистісних, професійних і корпоративних компетенцій працівників, що пов'язані з ефективністю професійної діяльності.

Об'єктивність оцінювання забезпечується додержанням таких принципів:

— оцінювання здійснюється за допомогою використання різних методів, технік і підходів;

— моделюються ситуації, які віддзеркалюють основні складові трудової діяльності учасників, що дає змогу оцінити рівень володіння працівником професійними знаннями і навиками, необхідними для вирішення певних завдань на конкретній посаді, максимально враховуючи специфіку роботи;

— оцінюється лише поведінка й реакція працівника, без врахування особистих суджень і припущень експертів-спостерігачів, що проводять оцінювання;

— результати оцінювання ґрунтуються на стандартизованих маркерах поведінкових реакцій об'єкта оцінювання (працівника), що розроблені для цієї процедури оцінювання;

— працівники, яких необхідно порівняти між собою, оцінюються за єдиним переліком компетенцій з використанням однакових методів і підходів;

— кожен працівник оцінюється кількома незалежними експертами-спостерігачами, не пов'язаними з ним жодними взаєминами (особистими чи професійними);

— загальні висновки за результатами оцінювання формуються на основі узгодження оцінок і узагальнення висновків усіх експертів-спостерігачів.

Технологія оцінювання Assessment Center може застосовуватися для ефективного вирішення різних HR-завдань (рис. 7.1).

Під час добору технологія Assessment Center дає змогу визначити рівень розвитку корпоративних і професійних компетенцій у кандидатів, а отже, їх відповідність корпоративній культурі та специфіці професійної діяльності.



Рис. 7.1. HR-завдання, для ефективного вирішення яких застосовується технологія Assessment Center

Технологія Assessment Center дозволяє отримати об'єктивну інформацію про рівень розвитку професійно значущих компетенцій у працівників підприємства й визначити напрямки професійного розвитку та розробити програми навчання.

Оцінювання працівників із застосуванням технології Assessment Center дає змогу виявити нереалізований їхній потенціал й одержати важливу інформацію, необхідну для управління кар'єрою та прийняття управлінських рішень щодо підвищення на посаді та переведення працівників.

Талановиті працівники є цінним ресурсом будь-якого підприємства. Assessment Center дає змогу виявити таких працівників і виробити стратегію роботи з талантами з метою їх збереження та створення умов для ефективного використання їхніх здібностей.

Застосування технології Assessment Center дозволяє виявити та оцінити лідерські компетенції працівників та їхній управлінський потенціал, що є важливою складовою формування кадрового резерву на заповнення вакантних посад керівників.

Важливим напрямом роботи Assessment Center є оцінювання кандидатів на керівні посади вищого рівня управління. Для цього організують індивідуальний Assessment Center, спрямований на виявлення у майбутнього керівника унікальних індивідуально-особистісних якостей і компетенцій, пов'язаних з прийняттям стратегічних рішень. Оцінювальні процедури розробляються з урахуванням цілей і завдань, специфіки керівної посади, а також особливостей кандидата.

## **7.2. Переваги та обмеження оцінювальних процедур в Assessment Center**

Оцінювання працівників за технологією Assessment Center має як переваги, так і обмеження.

Серед переваг оцінювальних процедур з використанням Assessment Center виокремимо такі:

— під час оцінювання робиться наголос не на вивченні того, що було зроблено працівником, а на спостереженні й оцінюванні його поведінки у спеціально змодельованих ситуаціях;

— використання різноманітних завдань і ситуацій, які моделюють основні складові управлінської діяльності, що дає змогу керівникам максимально розкрити свій потенціал і дозволяє прогнозувати їхню поведінку на роботі;

— робота Assessment Center побудована у такий спосіб, що на кожному етапі працівників оцінюють кілька експертів-спостерігачів, які мають бути ретельно підготовленими до процедури оцінювання;

— експерти, котрі оцінюють працівників, не пов'язані з ними взаєминами «керівник — підлеглий», що підвищує об'єктивність оцінювання;

— кожен експерт хоча б раз у кількох вправах особисто контактує з усіма працівниками, яких оцінює;

— процедури спостереження та виставлення експертами оцінок є роз'єднаними у часі<sup>1</sup>;

— дає змогу об'єктивно та достовірно оцінити рівень розвитку професійних і корпоративних компетенцій у працівника відповідно до вимог посади та специфіки корпоративної культури і цінностей підприємства;

— під час спільного виконання завдань учасники налагоджують контакти один з одним, що є важливим елементом командоутворення.

Разом з тим Assessment Center не позбавлений і певних недоліків (обмежень), з-поміж яких:

- використання технології Assessment Center потребує значних фінансових витрат;

---

<sup>1</sup>Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2009. С. 297.



- організація, проведення та підготовка висновків і рекомендацій вимагають значних витрат часу;
- може спричинити стрес у працівників, яких оцінюють;
- спостерігачі та експерти мають бути висококваліфікованими та компетентними;
- результати оцінювання можуть не влаштовувати окремих, особливо амбітних працівників, що може спричинити конфліктні ситуації (напруження у відносинах) або навіть звільнення таких працівників з підприємства.

І підприємство, і працівники дістають певні зиски від оцінювання з використанням технології Assessment Center.

Зиски від оцінювання з використанням технології Assessment Center для підприємства:

- об'єктивне неупереджене оцінювання компетенцій і потенціалу працівників;
- оцінювання індивідуально-особистісних характеристик працівників для прогнозування їх поведінки у певних робочих ситуаціях;
- виявлення мотивів, потреб, інтересів, очікувань, цілей, цінностей, побоювань працівників;
- визначення індивідуальних сильних і слабких сторін працівників для розробки індивідуальних програм навчання та розвитку;
- виявлення працівників із розвинутими лідерськими компетенціями, які могли б обійняти керівні посади, й формування резерву на заповнення вакантних посад керівників;
- виявлення талановитих працівників.

Оцінювання з використанням технології Assessment Center дає змогу працівникам:

- продемонструвати керівництву свій невикористаний потенціал (компетенції), що може бути цінним для підприємства;
- донести керівництву свої мотиви, інтереси, цілі та очікування від роботи на підприємстві;
- отримати цінну інформацію про власні сильні сторони і напрями розвитку;
- отримати підвищення у посаді чи бути зарахованим до резерву на заповнення вакантних посад керівників;
- краще зрозуміти вимоги та очікування підприємства.

### 7.3. Організація роботи Assessment Center

Робота Assessment Center має ґрунтуватися на певних професійних стандартах. Розглянемо їх.

1. *Аналіз робіт.* Визначення найважливіших для цього виду діяльності характеристик має ґрунтуватися на результатах аналізу роботи. Це дасть змогу відповісти на запитання: що потрібно діагностувати під час оцінювальних процедур.

2. *Поведінкова класифікація.* Поведінка, пов'язана з ефективною діяльністю, має бути описана за допомогою відповідних компетенцій (характеристик, якостей, умінь, здібностей тощо).

3. *Методи оцінювання* мають надавати необхідну для оцінювання компетенцій інформацію. Має бути забезпечений чіткий зв'язок трудової поведінки з компетенціями, а компетенцій — з методами оцінювання. Такий зв'язок має бути зафіксований документально.

4. *Множинне оцінювання* — слід використовувати кілька методів оцінювання. Це можуть бути тести, інтерв'ю, анкети, кейси тощо. Методи оцінювання розробляються з метою виявлення різних поведінкових реакцій і збирання інформації, що стосується розроблених компетенцій. Варто провести попереднє тестування методів, аби переконатися, що вони дають змогу отримати надійну, об'єктивну та достовірну інформацію для цієї організації.

5. *Модельовання.* Методи оцінювання мають включати достатню кількість змодельованих ситуацій, пов'язаних з роботою, для того щоб дати змогу спостерігати поведінку, у якій можуть проявитися важливі компетенції.

6. *Експерти.* Кожен працівник має оцінюватися кількома спостерігачами та експертами. Типове співвідношення між працівником, котрого оцінюють, та експертами — два до одного. Безпосередній керівник працівника, котрого оцінюють, не може долучатися до оцінювання свого підлеглого, якщо результати оцінювання використовуватимуться для відбору та посадового просування.

7. *Навчання експертів.*

8. *Фіксація поведінки.* Під час спостереження експерти мають систематично фіксувати результати спостереження за особливостями поведінки.

9. *Звіти.* Експерти мають підготувати звіти до початку спільного обговорення.

10. *Оброблення даних*, отриманих від різних експертів, відповідно до прийнятих стандартів<sup>1</sup>.

Етапи оцінювання за технологією Assessment Center наведено на рис. 7.2.



Рис. 7.2. Етапи організації та проведення Assessment Center

<sup>1</sup>Кузнецов И. Центры оценки: работа над ошибками. *Управление персоналом*. 2006. № 3. С. 22.

На підготовчому етапі розробляється модель компетенцій — перелік компетенцій, необхідних для виконання завдань та обов'язків на певній посаді відповідно до загальної стратегії підприємства. Від правильності формування переліку компетенцій залежить корисність результатів оцінювання для прийняття кадрових рішень. У зв'язку з цим до розробки моделі компетенцій долучаються не тільки експерти, а й керівництво підприємства. Тривалість етапу — 5–9 тижнів.

Проведення оцінювання з використанням технології Assessment Center триває від 1 до 5 днів. Кожен з обраних методів оцінювання (кейс, тест, інтерв'ю тощо) має відповідати змісту роботи працівника (або посади, на яку він претендує) і давати змогу оцінити рівень прояву кількох із обраних компетенцій у різних комбінаціях. За процесом виконання завдань і поведінкою учасників спостерігають кілька спеціально проінструктованих експертів-спостерігачів. Згідно процедури оцінювання, усі дії, прояви поведінки, вислови, вербальні і невербальні реакції кожного учасника фіксує щонайменше один спостерігач. Ці поведінкові індикатори мають бути чітко прописані в інструкції для спостерігачів і бути доступними для ідентифікації. До спостереження можуть бути залучені працівники служби персоналу, вищі керівники, безпосередні керівники учасника підприємства-замовника. Для забезпечення об'єктивності і неупередженості оцінювання після завершення кожної справи спостерігач змінює учасника, за яким веде спостереження.

На заключному етапі усі, хто брав участь у спостереженні, обговорюють результати оцінювання кожного учасника і погоджують оцінки прояву (розвитку) кожної компетенції. На підставі одержаних результатів експерти готують рекомендації щодо кожного учасника. Рекомендації мають містити інформацію щодо сильних сторін і напрямів розвитку компетенцій, потенціалу працівника, спроможності виконувати певні функції, вирішувати конкретні завдання та ефективного застосування його вмінь. Ця інформація доводиться до відома працівника і за умови виконання рекомендацій — сприяє розвитку і повнішій реалізації його потенціалу на підприємстві. Тривалість етапу — до 2 тижнів.

#### **7.4. Методи оцінювання за технологією Assessment Center**

Методи оцінювання з використанням технології Assessment Center мають надавати інформацію, необхідну для визначення рівня розвитку відповідних компетенцій згідно з розробленою моделлю.

Технологія Assessment Center передбачає використання різних методів:

- оцінювання за першим враженням;
- самопрезентація;
- кейс (case-study);
- ділова гра;
- групова дискусія;
- доповідь;
- графічні вправи;
- інтерв'ю;
- тестування;
- спостереження.

**Оцінювання за першим враженням.** Перше враження є важливим як в особистому, так і професійному житті. Емоції, які викликає людина під час першої зустрічі, впливають на сприйняття її людьми, які її оточують, і налаштування на подальше спілкування. Це важливо, коли йдеться про перше враження, яке створюють керівники підприємства, особливо вищого рівня. Перше враження є значимим, навіть якщо з часом може виявитися, що воно було хибним. Для оцінювання першого враження експерти-спостерігачі заповнюють бланк експрес-діагностики невербальної поведінки кандидата під час першої зустрічі.

Приклад оцінювальної форми для експрес-діагностики першого враження про учасника наведено у табл. 7.1.

*Таблиця 7.1*

**ПРИКЛАД ФОРМИ ДЛЯ ЕКСПРЕС-ДІАГНОСТИКИ  
ПЕРШОГО ВРАЖЕННЯ ПРО УЧАСНИКА**

<b>Учасник</b>		
Неохайний зовнішній вигляд	1 2 3 4 5	Бездоганий зовнішній вигляд
Невпевнений у собі	1 2 3 4 5	Упевнений у собі
Знервований	1 2 3 4 5	Спокійний
Замкнений	1 2 3 4 5	Товариський
Некомунікабельний	1 2 3 4 5	Комунікабельний
та ін.		та ін.
Короткий коментар від першого враження:		

**Самопрезентація.** Можуть використовуватися різні форми самопрезентації:

- надання у стислій формі інформації про себе;
- представлення своїх сильних сторін чи, навпаки, слабких;
- асоціаційне порівняння себе з твариною й роз'яснення свого вибору та ін.

На самопрезентацію, зазвичай, відводиться від 30 с. до 5 хв. на початку оцінювальних процедур.

За допомогою методу самопрезентації можна оцінити:

- навик вербального спілкування (логічність, структурованість, локанічність подання інформації, переконливість тощо);
- навик подачі себе співрозмовникам і створення власного образу;
- навик невербального спілкування (володіння мовою жестів, доречність їх застосування);
- адаптивність як вміння відчувати очікування аудиторії та пристосуватися до неї, швидко опанувати себе в новій, інколи некофортній ситуації;
- уміння планувати час і дотримуватись умов завдання (інструкцій);
- самооцінку та самокритичність та ін.

Для оцінки самопрезентації експерти-спостерігачі використовують оцінювальну форму, приклад якої наведено в табл. 7.2.

Таблиця 7.2

**ПРИКЛАД ФОРМИ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ САМОПРЕЗЕНТАЦІЇ**

Учасник		Примітки
Дотримання вимог завдання	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Логічність викладеного	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Ораторські навик	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Комунікативні навик	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Самокритичність	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Управління часом	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
та ін.		
0 — не діагностовано, 10 — рівень майстерності		

**Кейси.** Кейси (case-study) передбачають виконання завдань з аналізу конкретних ситуацій, максимально наближених до реальних умов діяльності підприємства, з метою оцінювання рівня

розвитку в учасників професійних компетенцій. Під час виконання кейсів оцінюються такі компетенції:

- професійні компетенції та вміння їх застосовувати в професійній діяльності;
- спроможність ефективно використовувати час, відведений на виконання завдання (управління часом);
- навик роботи в команді;
- креативність;
- логіку;
- лідерські якості;
- активність під час пошуку рішення та ін.

За необхідності кейс може містити письмові завдання. Це дає змогу оцінити навик письмового викладення інформації та складання документів.

Застосування кейсів дає змогу оцінити більшість професійних компетенцій, необхідних для виконання посадових завдань і обов'язків. Кейс дає змогу оцінити вміння учасника орієнтуватися в бізнес-процесах підприємства й використовувати свої професійні знання в реальній ситуації.

Приклад описової шкали оцінювання рівня розвитку компетенції «логічне мислення» наведено у табл. 7.3.

Таблиця 7.3

**ПРИКЛАД ОПИСУ КОМПЕТЕНЦІЇ «ЛОГІЧНЕ МИСЛЕННЯ»  
ЗА 5-БАЛОВОЮ ШКАЛОЮ**

Бал	Опис рівня прояву компетенції
1	<i>Логіка та раціональне мислення нерозвинені:</i> неспроможний послідовно аналізувати і вирішувати проблему; мислить хаотично; у припущеннях не опирається на очевидні факти
2	<i>Логіка та раціональне мислення проявляються епізодично:</i> поодинокі демонстрації логічної побудови гіпотез на основі наявних фактів; не уважний до деталей; відсутній системний підхід
3	<i>Логіка та раціональне мислення демонструються систематично, але мають місце помилки:</i> припущення будуються логічно з урахуванням більшості аспектів і фактів, проте висновки і прийняті рішення не завжди є логічно обміркованими
4	<i>Логіка та раціональне мислення яскраво виражені:</i> мислення логічне, методичне, раціональне, всі аспекти детально проаналізовані та враховані; логічні висновки обґрунтовані; під впливом зовнішніх чинників може знижуватися концентрація уваги
5	<i>Логіка та раціональне мислення стабільно демонструються:</i> мислення логічне, увагу концентрує на всіх деталях завдання, навіть у стресових ситуаціях

**Ділова гра.** Відповідно до розробленого сценарію учасники грають відведені їм ролі у процесі вирішення поставлених завдань. Важливо, щоб кожна ділова гра була направлена на оцінювання 1–2 компетенцій. Приміром, ділова гра у формі телефонної розмови дає змогу оцінити рівень розвитку в учасника таких компетенцій:

- уміння швидко налагоджувати контакт;
- уміння слухати;
- уміння підтримати розмову;
- тактовність;
- уміння закінчити розмову у визначений час.

При цьому експерти-спостерігачі не визначають успішність виконання поставленого завдання (приміром, чи зміг домовитися про зміну термінів постачання товару), а оцінюють лише навички телефонного спілкування. Іноді учасники, намагаючись виконати завдання, не акцентують увагу на манері ведення телефонної розмови, а отже, демонструють реальну, а не соціально бажану поведінку під час телефонної розмови.

У ході ділової гри експерти-спостерігачі мають фіксувати реальну поведінку учасника, уникаючи впливу власних емоцій і припущень. Кількість спостерігачів має бути не меншою, ніж кількість учасників.

Рівень прояву компетенцій під час ділової гри може оцінюватися за шкалою, наведеною у табл. 7.4.

Таблиця 7.4

**ПРИКЛАД ФОРМИ  
ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ПРОЯВУ КОМПЕТЕНЦІЙ У ДІЛОВІЙ ГРІ**

Учасник		Примітки
Переконливість	0 1 2	
Ініціативність	0 1 2	
Уміння вести переговори	0 1 2	
Уміння вислухати думку інших	0 1 2	
	0 — жодного разу не продемонстрував 1 — інколи демонстрував 2 — постійно демонстрував	

**Групова дискусія.** Тема групової дискусії має бути наближена до реальної ситуації й давати змогу експертам оцінити професій-



ні знання і навички учасників. Експерти спостерігають за тим, як відбувався розподіл ролей в дискусії, хто з учасників взяв на себе функції головного лідера (особливо, коли всі учасники є лідерами), наскільки влучними і професійно аргументованими були позиції учасників та ін.

Невід'ємною складовою групової дискусії є презентація результатів. Презентація дає змогу оцінити не тільки професійність і ефективність запропонованого рішення, а й здібності презентувати та публічно виступати.

Отримати додаткову інформацію про учасників дає змогу організація «*Дискусії після дискусії*». Керівники та експерти мають змогу поставити уточнювальні запитання щодо професійних аспектів теми дискусії, а психологи — щодо психоемоційних реакцій учасників.

Спостереження за обговоренням вирішення завдання у малій групі дає змогу експертам оцінити такі компетенції:

- навички аргументації;
- уміння відстоювати власну точку зору;
- уміння слухати й зважати на аргументи інших;
- здатність до командної роботи та взаємодії з іншими учасниками;
- навички організації роботи команди (нарад, зборів);
- здатність йти на компроміс;
- толерантність, ввічливість і стриманість до опонентів;
- уміння маніпулювати людьми;
- лідерські якості;
- навички роботи з аудиторією в Q&A-сесії та ін.

**Доповідь.** Для підготовки доповіді на задану тему учасник одержує необхідні матеріали (документи, аналітику тощо) відповідно до його професійної діяльності. За відведений час учасник має опрацювати надані матеріали й підготувати невелику доповідь (10–15 хв.). За допомогою цього методу можна оцінити такі компетенції:

- навички презентації;
- навички вербального спілкування;
- уміння аналізувати інформацію;
- уміння працювати з інформаційними ресурсами;
- професійні знання;
- навички прийняття рішень;

- навики узагальнення та формулювання висновків;
- навики управління часом;
- креативність;
- навики публічних виступів та ін.

Завдання можуть ускладнювати за допомогою обмеженості інформації. За такого підходу учасники не мають власних матеріалів, а змушені ділитися між собою. У такій ситуації учасники мають не тільки на високому професійному рівні підготувати доповідь, а й швидко домовитися про спільний доступ до інформаційних джерел. Це дає змогу оцінити навики взаємодії з колегами.

**Графічні вправи.** Виконання графічних вправ не вимагає від учасників розвинутих художніх здібностей. Головне — оцінити творчий підхід і креативність учасників під час виконання таких завдань. Графічні вправи допомагають зняти напруження під час оцінювання, відволіктися від професійних вправ і складних завдань, і навіть, підняти настрій і розважитися. Графічні вправи зазвичай використовують поміж вправами, виконання яких потребує концентрації уваги і напруженої роботи. Використання таких вправ на початку оцінювальних процедур дає змогу створити невимушену атмосферу й зняти напругу. Приклади графічних вправ: намалювати невідому тварину, зобразити свій настрій, намалювати свій ідеальний день тощо. Учасникам потрібно не тільки намалювати, а й інтерпретувати зображення чи малюнок. Графічні вправи дають змогу оцінити такі компетенції:

- уміння абстрагуватись і нестандартно мислити;
- креативність;
- навики презентації та аргументації;
- тактовність і толерантність до думки інших.

Графічні вправи дають змогу також оцінити психоемоційний стан учасника, його самопозиціонування, характеризують його як особистість, розкривають його внутрішнє «я».

**Інтерв'ю.** Існують різні методи і техніки проведення інтерв'ю. В Assessment Center практикують інтерв'ю за компетенціями, поведінкове, ситуаційне, провокаційне інтерв'ю, можуть обговорюватися різні аспекти особистого та професійного життя. Головною умовою проведення інтерв'ю є невимушена і доброзичлива атмосфера, що дає змогу учасникам розслабитися, бути відвертими й надавати правдиву інформацію.

За результатами інтерв'ю можна одержати інформацію про інтереси, цінності та мотиви учасників, їх переконання та ставлення до різних аспектів особистого та професійного життя. Інтерв'ю дає змогу діагностувати відвертість учасників, їх ставлення до оцінювання, обізнаність у професійній сфері, уміння аналізувати себе і оточення, робити висновки і логічні припущення, комунікативні навички та ін.

**Тестування.** Тестові завдання використовуються для діагностики професійно значущих компетенцій, індивідуально-особистісних характеристик, розумових здібностей, емоційного інтелекту, котрі є важливими в певній сфері професійної діяльності. Тести надають інформацію, яка підтверджується, уточнюється або спростовується під час інших оцінювальних процедур.

**Спостереження.** Протягом усіх оцінювальних процедур учасники знаходяться у полі зору експертів-спостерігачів, які фіксують важливі прояви поведінки учасників. Для їх демонстрації, й відповідно спостереження, моделюють різні ситуації та розробляють завдання, зокрема з метою підвищення напруженості їх виконання. Для створення стресової ситуації використовують кілька підходів:

- нечіткість формулювання завдань або інструкцій до їх виконання;
- зменшення часу виконання завдання;
- відволікання учасників і постійне нагадування про закінчення часу, відведеного на виконання завдань;
- порушення особистого простору учасника експертом-спостерігачем (знаходиться занадто близько, іноді впритул до учасника) і втручання у хід виконання учасником завдання;
- відкрите відеоспостереження учасників;
- брак ресурсів для виконання завдання (від необхідних даних до зручних умов і канцелярського приладдя).

Штучне створення умов некомфортності, роздратування, напруження дає змогу оцінити такі важливі для працівників, особливо для лідерів, компетенції:

- стресостійкість;
- емоційність;
- уміння концентрувати увагу під впливом несприятливого зовнішнього середовища і внутрішнього емоційного стану;
- самовпевненість та ін.

Незалежно від методу оцінювання учасників завдання мають відповідати таким вимогам:

- чіткість і зрозумілість;
- максимальна наближеність до реальної професійної діяльності учасника;
- актуальність і відповідність специфіці діяльності підприємства;
- наявність простору для роздумів, імпровізації та креативності;
- етична коректність, тактовність і доброзичливість;
- можливість оцінити рівень розвитку певної професійної чи особистісної компетенції учасника.

### **7.5. Підготовка висновків і рекомендацій за результатами оцінювання в Assessment Center**

За результатами оцінювання в Assessment Center експерти отримують велику кількість даних, які мають бути опрацьовані. Процедура обробки, узагальнення та аналізу даних має сприяти досягненню цілей оцінювання, підготовці висновків щодо кожного учасника й рекомендацій для прийняття кадрових рішень.

Можна виокремити кілька етапів підготовки висновків і рекомендацій за результатами оцінювання, які наведено на рис. 7.3.

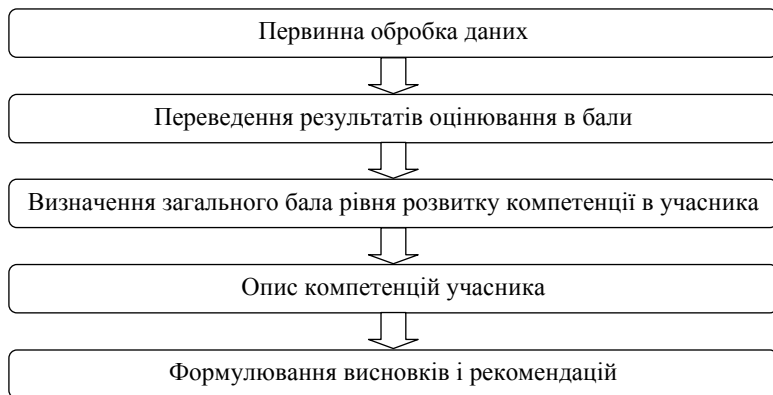


Рис. 7.3. Підготовка висновків і рекомендацій за результатами оцінювання в Assessment Center

На першому етапі підготовки висновків і рекомендацій потрібно обробити одержані дані: опрацювати результати тестів; звести результати оцінювання за всіма процедурами для кожного учасника окремо; вивчити примітки експертів.

Другий етап — переведення результатів оцінювання в бали відповідно до розробленої шкали. Кожен експерт-спостерігач самостійно обробляє результати оцінювання і виставляє учасникам оцінки.

На третьому етапі визначається загальний бал рівня розвитку компетенції в учасника. З цією метою необхідно зіставити бали, отримані учасником на кожному етапі оцінювання, за відповідною компетенцією. Усі експерти оприлюднюють свої результати й порівнюють з результатами інших експертів. У разі якщо оцінки експертів відрізняються, проводиться колективне обговорення оцінок, зіставляються результати спостережень, уточнюються зафіксовані прояви поведінки. У результаті колективного обговорення визначається загальний бал рівня розвитку компетенції в учасника.

Наступний етап — спільне обговорення результатів кожного учасника й формулювання змістовного опису його компетенцій, знань, умінь, навиків, індивідуально-особистісних характеристик. Заключне обговорення проходить у формі обміну думками, зокрема, щодо сильних сторін і напрямів розвитку кожного учасника, їхніх можливостей ефективно виконувати певні трудові функції, перспектив кар'єрного зростання тощо. Метою цього етапу є узгодження висновків і рекомендацій щодо кожного учасника.

На заключному етапі опрацювання інформації за результатами оцінювання готуються висновки і рекомендації відповідно до вимог замовника.

Висновки і рекомендації за результатами оцінювання надаються замовнику у вигляді звітів. Це може бути:

- індивідуальний висновок учасника;
- узагальнений аналітичний звіт;
- база даних;
- інші звіти на замовлення клієнта.

До стандартних підходів до оформлення висновків належать індивідуальні висновки щодо кожного учасника та узагальнений аналітичний звіт.

**Індивідуальний висновок** учасника містить профіль професійно значущих компетенцій, психологічний портрет, характеристику, рекомендації щодо використання та розвитку потенціалу учасника.

Індивідуальний висновок учасника може бути доповнений короткою біографією та анотацією важливих фактів і професійних досягнень, а також іншою доречною інформацією. Головне, щоб після ознайомлення з індивідуальним висновком у замовника сформувався цілісний портрет учасника.

### *Приклад індивідуального висновку учасника*

#### **Висновок Assessment Center**

Учасник \_\_\_\_\_

#### **Розділ 1**

Короткий опис оцінювальних процедур: цілі, умови проведення, методи оцінювання \_\_\_\_\_

#### **Розділ 2**

Сильні сторони учасника \_\_\_\_\_

#### **Розділ 3**

Потенційні можливості кандидата, які можуть бути використані на підприємстві і \_\_\_\_\_

#### **Розділ 4**

Напрями розвитку учасника (слабкі сторони) \_\_\_\_\_

#### **Розділ 5**

Потенційні ризики і загрози для підприємства від співпраці з учасником \_\_\_\_\_

#### **Розділ 6**

Прогноз успішної кар'єри учасника на підприємстві \_\_\_\_\_

### Розділ 7

Рекомендації щодо управління (для підлеглих)

- Переваги і недоліки
- Рекомендації щодо стилю керівництва та управління працівником
- Рекомендації щодо адаптації
- Мотиваційний профіль
- Рекомендації щодо навчання, розвитку та планування кар'єри
- Форми контролю за процесом і результатом роботи

Дата \_\_\_\_\_  
Підписи експертів \_\_\_\_\_

**Узагальнений аналітичний звіт** може містити таку інформацію:

- списки учасників, ранжовані за різними критеріями;
- пропозиції з формування робочих груп (команд) щодо реалізації певних проєктів;
- результати порівняння учасників між собою;
- рекомендації щодо кадрових рішень та ін.

Ранжований список формується за результатами зваженого оцінювання учасників за певним набором компетенцій. Що вищий бал учасника, то вищу позицію він обіймає у списку. Перший у рейтингу є найперспективнішим для певної посади чи виконання певних трудових функцій; останній у рейтингу — найменш бажаним. Така форма подання результатів оцінювання дає змогу виокремити найбільш підходящого кандидата для виконання певного завдання.

Приклад подання результатів оцінювання у вигляді ранжованого списку наведено у табл. 7.5.

Таблиця 7.5

#### ПРИКЛАД ПОДАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ОЦІНЮВАННЯ У ВИГЛЯДІ РАНЖОВАНОГО СПИСКУ

Місце	Підсумкова зважена оцінка	Учасник	Посада, яку обіймає на момент оцінювання
1	4,7	О. Шевченко	менеджер проєктів
1	4,7	І. Куліш	старший менеджер проєктів
2	4,4	Т. Лисенко	менеджер проєктів
3	4,1	Р. Плющ	менеджер проєктів
4	3,9	С. Войтенко	помічник менеджера проєктів

Ранжований список може бути доповнений розгорнутим описом. У разі якщо кілька кандидатів набрали однакову кількість балів або різниця між оцінками є незначною, надаються профілі оцінок за критеріями.

Профіль оцінок за критеріями відображає рівень розвитку компетенцій чи важливих індивідуально-особистісних характеристик у кожного учасника. Профілі оцінок подаються у графічній (рис. 7.4) або табличній (табл. 7.6) формах. Профіль оцінок може бути доповнений характеристиками та висновком.

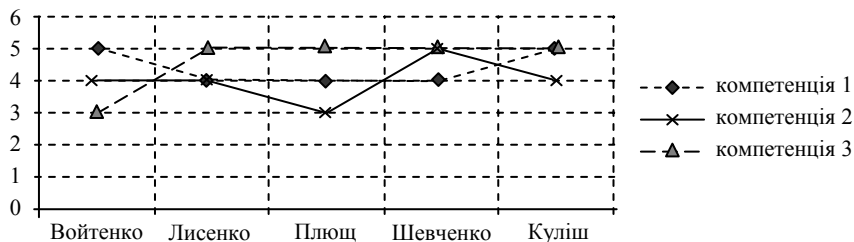


Рис. 7.4. Приклад графічного подання профілю оцінок за критеріями

Таблиця 7.6

**ПРИКЛАД ТАБЛИЧНОГО ПОДАННЯ  
ПРОФІЛЮ ОЦІНОК ЗА КРИТЕРІЯМИ**

Місце	Учасник	Посада, яку обіймає на момент оцінювання	Підсумкова зважена оцінка	Оцінка компетенції, $K_n$ (ваговий коефіцієнт компетенції)		
				$K_1 (0,3)$	$K_2 (0,3)$	$K_3 (0,4)$
1	О. Шевченко	менеджер проєктів	4,7	4	5	5
1	І. Куліш	старший менеджер проєктів	4,7	5	4	5
2	Т. Лисенко	менеджер проєктів	4,4	4	4	5
3	Р. Плющ	менеджер проєктів	4,1	4	3	5
4	С. Войтенко	помічник менеджера проєктів	3,9	5	4	3



Для успішної реалізації бізнес-проектів і вирішення завдань важливо враховувати сумісність виконавців під час формування команд. За результатами оцінювання готуються рекомендації щодо сумісності учасників з метою забезпечення успішної командної роботи. *Пропозиції щодо формування робочих груп (команд)* для реалізації певних проектів можуть оформлятися у вигляді матриці сумісності.

Приклад пропозицій щодо формування команд у вигляді матриці сумісності наведено у табл. 7.7.

Таблиця 7.7

#### ПРИКЛАД МАТРИЦІ СУМІСНОСТІ

	О. Шевченко	І. Куліш	Т. Лисенко	Р. Плющ
О. Шевченко				
І. Куліш	сумісні			
Т. Лисенко	сумісні	сумісні		
Р. Плющ	несумісні	сумісні	сумісні	
С. Войтенко	сумісні	несумісні	сумісні	несумісні

На основі аналізу психотипів, індивідуально-особистісних характеристик, організаційних ролей та індивідуальних прихильностей визначають сумісність чи несумісність учасників для роботи в одній команді. Урахування такої інформації не тільки підвищує ефективність реалізації проектів і досягнення поставлених цілей, а й зменшує ймовірність виникнення конфліктних ситуацій і психологічного напруження в колективі.

Висновки за результатами оцінювання можуть надаватися у формі матриць порівняння учасників<sup>1</sup>.

За потреби замовник може попросити надати базу проміжних даних оцінювання для проведення додаткового аналізу з метою обґрунтування кадрових рішень.

Замовник може попросити надати звіт з результатами оцінювання в іншій формі, відмінній за структурою та змістом від наведених.

<sup>1</sup>Матриці парного порівняння розглянуто у Розділі 4.

---

### **Резюме**

---

Assessment Center (як організація) надає послуги з комплексного оцінювання працівників для прийняття відповідних кадрових рішень підприємством-замовником. Assessment Center (як технологія) є комплексною багатокомпонентною технологією оцінювання професійних компетенцій і особистісних якостей працівників, а також їх потенційних можливостей.

Метою використання Assessment Center є отримання неупередженої об'єктивної оцінки особистісних, професійних і корпоративних компетенцій працівника, що причинно пов'язані з ефективністю його професійної діяльності. І підприємство, і працівники отримують певні зиски від оцінювання на основі технології Assessment Center.

Оцінювальні процедури Assessment Center ґрунтуються на моделюванні основних складових управлінської діяльності та експертному спостереженні за поведінкою учасників з метою оцінювання рівня розвитку професійно значущих компетенцій.

Робота Assessment Center має ґрунтуватися на певних професійних стандартах. Методи оцінювання мають надавати інформацію, необхідну для визначення рівня розвитку відповідних компетенцій. Технологія Assessment Center передбачає використання різних методів: самопрезентації, кейсів, ділових ігор, групової дискусії, доповідей, графічних вправ, інтерв'ю, тестування, спостереження та ін. Висновки та рекомендації за результатами оцінювання надаються замовнику у вигляді звітів.

У результаті оцінювання за технологією Assessment Center підприємство одержує цінну інформацію щодо рівня розвитку професійно значущих компетенцій учасника, його сильних сторін, ефективного використання потенціалу працівника, його кар'єрних траєкторій, напрямів розвитку, сумісності з іншими членами колективу.

Результати оцінювання використовуються для ефективного вирішення різних HR-завдань: добір персоналу, навчання та розвиток, робота з талантами, управління кар'єрою, формування кадрового резерву.

---

### **Терміни і поняття**

---

*Графічні вправи*

*Групова дискусія*

*Індивідуальний висновок учасника*

*Інтерв'ю*

*Матриця сумісності*

*Модель компетенцій*

*Оцінювання за першим враженням*  
*Профіль оцінок за критеріями*  
*Ранжований список учасників*  
*Самопрезентація*  
*Спостереження*  
*Узагальнений аналітичний звіт*  
*Assessment Center як організація*  
*Assessment Center як технологія оцінювання*

### ***Питання для перевірки знань***

1. Дати визначення поняття «Assessment Center».
2. Навести цілі використання технології Assessment Center.
3. Схарактеризувати принципи, дотримання яких забезпечує об'єктивність оцінювання за технологією Assessment Center.
4. Навести напрями застосування результатів оцінювання за технологією Assessment Center.
5. Дати характеристику перевагам та обмеженням оцінювання працівників за технологією Assessment Center.
6. Дати характеристику зискам, які отримують підприємство і працівник від проведення Assessment Center.
7. Схарактеризувати професійні стандарти, на яких має ґрунтуватися робота Assessment Center.
8. Розкрити етапи проведення Assessment Center.
9. Схарактеризувати методи оцінювання з використанням технології Assessment Center.
10. Навести приклади компетенцій, рівень розвитку яких можна визначити за допомогою різних методів оцінювання.
11. Пояснити призначення та розкрити особливості використання методу спостережень.
12. Схарактеризувати вимоги до розроблення завдань, які використовуються для оцінювання учасників в Assessment Center.
13. Охарактеризувати етапи підготовки висновків і рекомендацій за результатами оцінювання з використанням технології Assessment Center.
14. Навести приклади звітів, які готуються за результатами оцінювання з використанням технології Assessment Center.
15. Розкрити структуру і зміст індивідуального висновку, що складається за результатами оцінювання.
16. Навести структуру та особливості підготовки узагальненого аналітичного звіту.

### **Завдання для індивідуальної роботи**

1. Розробити програму оцінювання за технологією Assessment Center за таким алгоритмом:

— обрати групу учасників певної професійної групи для оцінювання в Assessment Center;

— визначити цілі оцінювання;

— сформувати перелік компетенцій, що підлягають оцінюванню;

— розробити програму роботи Assessment Center;

— обґрунтувати відбір методів для оцінювання;

— підготувати завдання для учасників;

— змодельовати і провести оцінювання за розробленими завданнями (у ролі учасників Assessment Center можуть виступати члени інших команд);

— підготувати висновки та рекомендації за результатами оцінювання.

2. Провести дослідження щодо діяльності Assessment Center у різних країнах.

### **Література для поглибленого вивчення**

1. *Барышникова Е.* Оценка персонала методом ассесмент-центра. Лучшие HR-стратегии. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 256 с.

2. *Гуревич А. М.* Ассесмент: принципы подготовки и проведения. СПб.: Речь, 2005. 235 с.

3. *Мотовилин О., Мотовилина И.* Оценка персонала в современных организациях. Ассесмент-технологии. Москва: Высшая школа психологии. Институт консультирования и системных решений, 2009. 392 с.

4. *Таунсенд Д.* Проведение интервью: карманный справочник. Москва, 2004. 140 с.

5. *Терехова Т. А., Михайлова Л. Л.* Ассесмент-центр как метод оценки компетентности руководителя. Иркутск: БГУЭП, 2011. 206 с.

6. *Цимбалюк С. О.* Технології управління персоналом: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2009. 399 с.

## Розділ 8

---

### ПРОЦЕДУРА ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

- 8.1. Підготовка до оцінювання працівників.
- 8.2. Засідання оцінювальної комісії.
- 8.3. Підбиття підсумків оцінювання працівників.
- 8.4. Місце та періодичність проведення оцінювання.
- 8.5. Порядок виставлення оцінок.
- 8.6. Автоматизовані системи оцінювання працівників.

#### *Резюме*

#### *Терміни і поняття*

#### *Питання для перевірки знань*

#### *Завдання для індивідуальної роботи*

#### *Література для поглибленого вивчення*

#### **Вивчивши цей розділ, ви будете:**

##### **знати:**

- етапи процесу оцінювання працівників;
- порядок розроблення графіків оцінювання працівників;
- порядок роботи та прийняття рішень оцінювальною комісією;
- перелік пропозицій, які має право вносити оцінювальна комісія;
- процедуру підбиття підсумків оцінювання працівників;
- критерії вибору місця проведення оцінювання;
- періодичність підсумкового комплексного оцінювання;
- порядок виставлення оцінок;
- функціональні можливості програмних продуктів, призначених для автоматизації оцінювання працівників;

##### **уміти:**

- планувати процедури оцінювання працівників;
- складати графіки оцінювання працівників;
- організувати роботу оцінювальної комісії;
- аналізувати процедуру та результати оцінювання працівників;
- вибирати місце проведення оцінювання;
- встановлювати періодичність підсумкового комплексного оцінювання;
- встановлювати порядок виставлення оцінок;
- обирати програмні продукти для автоматизації оцінювання працівників.

### **8.1. Підготовка до оцінювання працівників**

Порядок оцінювання має специфіку у кожній організації, проте принципові елементи процесу оцінювання працівників мають ґрунтуватися на єдиній методологічній основі.

*Підсумкове комплексне оцінювання*, головним призначенням якого є встановлення факту відповідності працівників посадам (роботам), які вони обіймають (виконують), включає три етапи:

- підготовка до проведення оцінювання;
- проведення оцінювання;
- прийняття рішень за результатами оцінювання.

*Підготовчий етап* — один із найвідповідальніших, оскільки від того, наскільки вчасно, чітко та згідно з розробленими порядком і процедурами будуть виконані усі роботи, й залежать результати оцінювання.

Підготовка до проведення підсумкового комплексного оцінювання організовується керівництвом підприємства. На цьому етапі встановлюються терміни, затверджується склад комісії, список працівників, які підлягають оцінюванню, графік його проведення, завдання керівників та співробітників служби персоналу.

Графіки оцінювання складаються службою персоналу разом з керівниками структурних підрозділів підприємства, затверджуються наказом першого керівника підприємства й заздалегідь, але не пізніше ніж за місяць (у разі атестації — за два місяці), доводяться до відома працівників, які підлягають оцінюванню, а також їхніх керівників.

Підготовчий етап передбачає також опрацювання необхідних документів, проведення роз'яснювальної роботи. Оцінювальна комісія організовує інструктаж керівників структурних підрозділів щодо цілей і процедури оцінювання, підготовки необхідної документації (оцінювальних форм, анкет, відгуків, характеристик тощо), термінів їх подання до оцінювальної комісії, порядку ознайомлення працівників з поданими на них матеріалами. Керівник особисто або разом із членами комісії доводить до працівників інформацію про призначення та особливості оцінювальних процедур.

На етапі підготовки до оцінювання має сенс розробити методичні матеріали щодо виконання певних робіт, які стосуються

процедури оцінювання. Доцільно також уточнити документи, які регламентують роботу працівників, — посадові (робочі) інструкції, описи посад (робіт), паспорта посад тощо — з метою забезпечення їх відповідності фактично виконуваним роботам, обов'язкам, повноваженням тощо.

Список працівників, які підлягають підсумковому комплексному оцінюванню, складається за структурними підрозділами підприємства. Керівник підрозділу має бути включений до списку на загальних засадах. Члени оцінювальних комісій підлягають підсумковому комплексному оцінюванню також на загальних засадах.

У разі якщо періодичність підсумкового комплексного оцінювання понад одного року й процедура проходить у кілька етапів, то до списку працівників, які підлягають оцінюванню, доцільно включати тих, яким під час попереднього оцінювання було призначено повторно пройти цю процедуру через рік (півроку) й виконати рекомендації оцінювальної комісії.

Відповідним внутрішнім положенням можуть бути передбачені окремі категорії працівників, які звільняються від підсумкового оцінювання. До таких категорій можуть належати:

- працівники, які пропрацювали на відповідній посаді (за професією) менше одного року;
- молоді фахівці, направлені на роботу після закінчення навчальних закладів;
- вагітні жінки та жінки, які мають дітей віком до одного року (трьох років);
- особи, які перебувають на лікарняному та у відпустці для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку;
- особи віком понад 60 років;
- особи, які склали кваліфікаційний іспит чи пройшли сертифікацію (протягом року з дня складання іспиту чи проходження випробовування) тощо.

Під час визначення черговості процедури підсумкового оцінювання працівників і розгляду матеріалів оцінювальною комісією доцільно планувати насамперед оцінювання професіоналів, фахівців, технічних службовців структурних підрозділів підприємства, а потім їхніх керівників. Така послідовність дасть змогу провести всебічний аналіз результатів діяльності структурного підрозділу загалом, співробітників підрозділу та керівника, окреслити напрями поліпшення їхньої роботи.

Оцінювальні форми на працівників заповнюють безпосередні керівники. До процедури оцінювання можуть бути залучені й інші суб'єкти: вищі керівники, колеги та працівники, які мають службові взаємозв'язки із працівником, якого оцінюють, підлеглі для працівників, які обіймають керівні посади, та ін.

Підготовлені документи (оцінювальні форми, листки, анкети, характеристики тощо) надаються оцінювальній комісії не пізніше ніж за два тижні до дня засідання, на якому мають бути обговорені результати та ухвалені відповідні рішення. Положенням про оцінювання персоналу можуть бути передбачені інші терміни чи процедура надання матеріалів, якщо це не суперечить нормативним актам.

Працівник має бути ознайомлений із поданими на нього матеріалами. Якщо працівник не згоден із ними, керівник може залучити членів трудового колективу до процедури оцінювання. Оцінки та пропозиції колег разом з оцінювальними формами подаються до комісії.

Не пізніше ніж за тиждень до засідання члени оцінювальної комісії мають уточнити списки працівників, що підлягають підсумковому оцінюванню, перевірити відповідність поданих документів установленим вимогам.

## **8.2. Засідання оцінювальної комісії**

---

Засідання оцінювальної комісії проводяться в дні та години, передбачені графіками оцінювання. На засідання комісії працівник запрошується разом із керівником відповідного структурного підрозділу. Протокол засідання оцінювальної комісії веде її секретар.

На засіданні комісія розглядає подані на працівника, який підлягає підсумковому оцінюванню, документи (оцінювальний листок, характеристики, результати тестування тощо).

На засіданні комісії має виступити керівник з інформацією про:

- роботу працівника;
- індивідуальні результати праці та внесок у результати роботи підрозділу;
- рівень розвитку професійно значущих і корпоративних компетенцій;
- ставлення до командної роботи;



— виконання програми навчання та розвитку тощо.

Оцінні висновки керівника мають ґрунтуватися на конкретних прикладах і фактах.

Обговорення рівня розвитку компетенцій, результатів діяльності працівника має відбуватися в обстановці вимогливості, доброзичливості, об'єктивності, яка виключає прояви упередженості. Під час обговорення результатів комісія має дати можливість працівникові дати вичерпні відповіді на запитання та зауваження. Члени оцінювальної комісії можуть ставити запитання про:

- трудову діяльність працівника;
- компетентність та кваліфікацію;
- ставлення до роботи та колег;
- аналіз своїх досягнень і помилок (у разі якщо такі мали місце);
- напрями розвитку професійних і корпоративних компетенцій;
- шляхи поліпшення трудової діяльності, роботи підрозділу та підприємства загалом.

Після детального ознайомлення з поданими матеріалами, бесіди з працівником, за необхідності виступу керівника комісія голосуванням приймає одне з трьох рішень:

- відповідає посаді;
- відповідає посаді за умов виконання рекомендацій комісії з повторним оцінюванням через рік (чи інший термін);
- не відповідає посаді.

У разі якщо працівник не з'являється на засідання комісії без поважних причин, комісія може провести засідання без нього.

Якщо оцінювання проводиться у формі атестації, то відповідно до Закону України «Про професійний розвиток працівників» атестація працівника проводиться тільки в його присутності<sup>1</sup>.

Рішення комісії приймається голосуванням за відсутності працівника. У засіданні комісії мають брати участь не менше 2/3 кількості її членів. Голосування може бути відкритим чи таємним. Членом оцінювальної комісії дозволяється голосувати лише один раз.

Рішення ухвалюється більшістю голосів присутніх членів комісії. За рівної кількості голосів вирішальним є голос голови комісії або ж рішення приймається на користь працівника. Результат

---

<sup>1</sup>Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI.

тати голосування повідомляються працівникові та його керівникові зазвичай відразу після голосування.

Позитивними вважаються такі рішення, як:

- відповідає посаді;
- відповідає посаді за умови виконання рекомендацій комісії з повторним оцінюванням через певний проміжок часу.

Комісія має право вносити пропозиції щодо:

- підвищення посадових окладів (окладів, тарифних ставок);
- встановлення чи підвищення розміру надбавок за високі досягнення в праці керівникам, професіоналам, фахівцям і технічним службовцям, професійну майстерність робітникам, виплати премій (бонусів);

- присвоєння (підвищення, підтвердження) працівникові категорії, розряду, грейду, рангу, класу;

- підвищення у посаді;

- зарахування до резерву на заповнення вакантних посад керівників;

- переведення в інший підрозділ з огляду на індивідуально-особистісні характеристики, компетентність і професійну підготовку;

- направлення на навчання;

- визначення напрямів поліпшення результатів діяльності;

- зміни стилю і методів роботи тощо.

Рекомендації оцінювальної комісії мають бути конкретними для того, щоб можна було перевірити їх виконання під час проведення наступного підсумкового оцінювання або повторного оцінювання через певний проміжок часу.

У разі прийняття рішення про невідповідність працівника посаді, яку він обіймає, комісія може рекомендувати перевести працівника за його згодою на іншу посаду, що відповідає його професійно-кваліфікаційному рівню, або звільнити з посади.

Результати оцінювання та рекомендації заносяться до протоколу засідання комісії та висновків, які заповнюються у двох примірниках і підписуються головою, секретарем і членами комісії, які брали участь у голосуванні. Працівник має бути ознайомлений зі змістом документів під розпис. Протокол та висновки є основними документами, які містять інформацію, необхідну для підбиття підсумків, складання звітів про результати підсумкового комплексного оцінювання.

Оцінювальні форми та висновки зберігаються в особовій справі працівника. Їхні примірники передаються також керівникам підрозділів для здійснення контролю за виконанням працівниками рекомендацій оцінювальних комісій. Ці документи можуть вивчатися під час вирішення питань щодо:

- посадового просування;
- підвищення тарифного розряду, кваліфікаційної категорії, рангу, класу, грейду;
- направлення на навчання чи стажування;
- установа надбавок або зміни їх розміру тощо.

Рішення про переведення працівника, визнаного за результатами оцінювання таким, що не відповідає посаді, яку він обіймає, за його згодою на іншу роботу або звільнення з посади приймається керівником підприємства протягом двох місяців з дня засідання комісії. У разі неможливості переведення працівника за його згодою на іншу роботу, а також відмови його від такого переведення працівник в установленому порядку звільняється з роботи.

Трудові спори, пов'язані з оцінюванням працівників, зокрема із визнанням невідповідності працівника посаді, яку обіймає (професії, за якою працює), звільненням і переведенням працівника на іншу посаду, розглядаються відповідно до чинного законодавства про порядок розгляду індивідуальних трудових спорів.

На багатьох вітчизняних підприємствах, в установах та організаціях підсумкове комплексне оцінювання проводиться у формі атестації<sup>1</sup>. При цьому організація та проведення підсумкового комплексного оцінювання у формі атестації має свої особливості, регламентовані Законом України «Про професійний розвиток працівників»<sup>2</sup>, іншими нормативними актами.

### **8.3. Підбиття підсумків оцінювання працівників**

Після завершення оцінювальних процедур щодо підсумкового комплексного оцінювання потрібно підбити підсумки. За результатами оцінювання співробітники служби персоналу мають визначити такі показники:

<sup>1</sup> Детальніше особливості та процедуру атестації розкрито в *Розділі 12*.

<sup>2</sup> Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI.

— чисельність працівників, які пройшли підсумкове комплексне оцінювання;

— питома вага працівників, які пройшли підсумкове комплексне оцінювання, в загальній чисельності працівників, що підлягають оцінюванню, загалом і в розрізі кожної категорії (керівники, професіонали, фахівці, технічні службовці, робітники) й професійної групи;

— чисельність працівників, що не підлягали підсумковому комплексному оцінюванню, і причини звільнення від цієї процедури;

— чисельність працівників, визнаних за результатами оцінювальних процедур такими, що відповідають посадам (роботам), які обіймають (виконують);

— чисельність працівників, визнаних такими, що не відповідають посадам (роботам), які обіймають (виконують);

— чисельність працівників, які не пройшли підсумкове комплексне оцінювання та їх причини;

— чисельність працівників, що підлягають повторному підсумковому комплексному оцінюванню через рік чи інший період;

— чисельність працівників, строк звільнення яких від підсумкового комплексного оцінювання закінчується.

Співробітники служби персоналу на чолі з керівником проводять аналіз результатів підсумкового оцінювання щодо:

- відповідності процедури оцінювання трудовому законодавству та внутрішнім нормативним документам, зокрема Положенню про оцінювання (атестацію) персоналу;

- правильності рішень оцінювальних комісій щодо відповідності працівників, які пройшли підсумкове комплексне оцінювання, вимогам посад, які обіймають (професій, за якими працюють);

- об'єктивності та обґрунтованості рекомендацій оцінювальних комісій з погляду вимог, які висуваються до працівників, відповідності штатному розпису, фінансових можливостей тощо.

Співробітники служби персоналу підсумовують рекомендації та пропозиції щодо удосконалення трудової діяльності працівників, зокрема зміни стилю та методів роботи, напрямів підвищення кваліфікації, форм і методів навчання, присвоєння (підвищення) кваліфікаційних категорій (розрядів, рангів, ґрейдів, класів тощо), підвищення в посаді, зарахування до резерву на заповнення вакантних посад керівників та ін.

Служба персоналу має також провести аналіз пропозицій працівників, наданих під час засідання оцінювальної комісії й обговорення результатів підсумкового комплексного оцінювання. Облік таких пропозицій може провадитися за спеціально розробленою формою, наведеною в табл. 8.1.

*Таблиця 8.1*

**БЛАНК ОБЛІКУ ПРОПОЗИЦІЙ, НАДАНИХ ПРАЦІВНИКАМИ ПІД ЧАС ПІДСУМКОВОГО КОМПЛЕКСНОГО ОЦІНЮВАННЯ**

Працівник, який вніс пропозицію	Пропозиція	Рішення про прийняття чи відхилення пропозиції. У разі відхилення — обґрунтування причини	Посадові особи, відповідальні за реалізацію пропозиції	Термін реалізації пропозиції
1.				
2.				

За підсумками аналізу результатів оцінювання працівників служба персоналу разом з керівництвом підприємства розробляє план заходів, спрямованих на імплементацію рішень, пропозицій і рекомендацій оцінювальних комісій у практику управління персоналом. План заходів може бути складений загалом по підприємству, що актуально для малого та середнього бізнесу. На великих підприємствах плани можуть бути розроблені окремо для кожного підрозділу, а потім узагальнені для всього підприємства.

На основі результатів аналізу також мають бути виявлені позитивні та негативні сторони організації та проведення підсумкового комплексного оцінювання, розроблені заходи щодо його вдосконалення. За необхідності мають бути внесені зміни в документи, що регламентують діяльність працівників і структурних підрозділів (посадові, робочі інструкції, паспорти, описи посад, регламенти, положення про структурні підрозділи тощо), а також у Положення про оцінювання (атестацію) персоналу.

#### **8.4. Місце та періодичність проведення оцінювання**

*Місце оцінювання працівників* залежить від його цілей і завдань. Оцінювання працівників може відбуватися як у структурному підрозділі (філії, департаменті, службі, відділі тощо) або поза ним, але у межах цієї організації, так і в інших організаціях.

Під час вибору місця проведення оцінювальних процедур потрібно ураховувати:

- цілі та завдання оцінювання;
- об'єкт оцінювання (категорії персоналу);
- наявність кваліфікованих і компетентних суб'єктів оцінювання — осіб, які долучаються до процедури оцінювання працівників, а також обговорення його результатів.

Важливим чинником, який впливає на вибір місця оцінювання, є цілі та завдання його проведення, а отже, рішення, котрі ухвалюватимуться за його підсумками. У разі необхідності прийняття рішень щодо визначення потреби в навчанні та вибору напрямів розвитку персоналу оцінювальні процедури можуть проходити в службі персоналу, під час вибору форм і методів навчання, розроблення навчальних планів і програм — у відповідних навчальних центрах, корпоративних університетах, центрах розвитку персоналу.

Щодо категорій персоналу, то оцінювання професіоналів, фахівців і технічних службовців доцільно проводити в підрозділі, а керівників вищого рівня управління — у вищій організації, в центральному офісі чи управлінні.

На вибір місця оцінювання працівників також впливає, хто долучатиметься до процедури оцінювання. У разі якщо співробітників оцінюють лише безпосередні керівники, то цю процедуру має сенс проводити у структурному підрозділі — службі, відділі, лабораторії тощо. Якщо до оцінювання долучаються також вищі керівники, то процедуру оцінювання, зокрема обговорення його результатів, доцільно проводити в департаменті, управлінні тощо.

У випадку, коли обговорення результатів оцінювання та прийняття рішень за його підсумками покладається на комісію (групу осіб), до складу якої входять співробітники служби персоналу, члени громадських, зокрема профспілкової, організацій, провідні

фахівці, незалежні експерти, то цю процедуру варто організувати у службі персоналу.

Специфічним вбачається проведення оцінювання сторонніми організаціями. Це можуть бути центри оцінювання (Assessment Center), сертифікації персоналу, навчальні заклади, тренінгові, консалтингові, аутсорсингові компанії, рекрутингові агентства. Фахівці цих організацій можуть проводити оцінювання як на території підприємства – замовника послуг з оцінювання працівників, так і у власних приміщеннях. У такому разі вибір місця проведення залежить насамперед від розмірів підприємства – замовника та чисельності персоналу, якого потрібно оцінити.

Щодо малих підприємств, то обидва варіанти (на території підприємства — замовника та у приміщеннях організації, що надає послуги) є рівноцінними. Що стосується середніх і великих підприємств, то у разі якщо необхідно оцінити невелику кількість працівників (до 30 осіб)<sup>1</sup>, то оцінювання може проводитися в сторонніх організаціях з використанням їхньої матеріально-технічної бази. У разі якщо потрібно організувати підсумкове комплексне оцінювання і ця процедура охоплює більшість персоналу підприємства, то оцінювання варто проводити на території підприємства — замовника із або без використання його матеріально-технічної бази.

Вибираючи *періодичність оцінювання персоналу*, потрібно насамперед взяти до уваги його види та цілі проведення. У разі якщо головними завданнями оцінювання є установлення відповідності працівника вимогам посади (професії), визначення напрямів розвитку, підвищення ефективності діяльності персоналу, то ці завдання можуть бути вирішені тільки у процесі підсумкового комплексного оцінювання. Таке оцінювання може охоплювати фактично всіх співробітників, які пропрацювали на підприємстві понад одного року, крім осіб, які звільняються від цієї процедури.

Підсумкове комплексне (розгорнуте) оцінювання може проводитися з різною періодичністю. Найприйнятнішим є щорічне підсумкове оцінювання або раз у два роки. Для великих підприємств зі стабільним кадровим складом допустимою може бути

---

<sup>1</sup>Приміром, потрібно відібрати працівників до кадрового резерву керівників, на стажування тощо.

періодичність раз у три роки. Більша періодичність є неефективною з огляду на постійні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, високу мобільність працівників, значущість зворотного зв'язку та позитивного підкріплення досягнень і здобутків працівників. Оцінювання раз у понад три роки також не дає змоги своєчасно діагностувати проблеми, симптоми зниження мотивації та лояльності працівників до підприємства й з'ясувати їх причини. Велика періодичність процедури оцінювання також знижує її значущість в очах співробітників. Проведення комплексного оцінювання частіше, ніж раз на рік (приміром, кожні півроку) вимагає великих трудових, часових і фінансових витрат, що призводитиме до зниження ефективності оцінювання працівників.

У періоди між плановими підсумковими процедурами оцінювання виникає потреба в моніторингу результатів діяльності, міри досягнення працівником поставлених цілей і виконання ключових показників ефективності (діяльності), виконання працівниками індивідуальних планів розвитку та навчання тощо з метою матеріального заохочення працівників, зокрема визначення розміру премій, бонусів, а також коригування планів навчання та програм, оцінювання прогресу, досягнутого співробітниками, які перебувають у кадровому резерві. Ці завдання вирішуються у процесі регулярного поточного (проміжного) оцінювання. Періодичність такого оцінювання може бути різною для різних категорій персоналу: для керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців — щокварталу, для робітників — щомісяця. Керівник може оцінювати поточні результати роботи щотижня чи навіть щодня, що залежить від специфіки діяльності підприємства та конкретних функцій і обов'язків працівників.

Специфічним видом оцінювання результатів діяльності є оцінювання роботи проектної групи. Таке оцінювання не може бути регулярним через рівні проміжки часу, оскільки залежить від тривалості та складності проектів, у підготовці та реалізації яких беруть участь працівники підприємства.

У разі якщо результати трудової діяльності оцінюються на основі системи управління за цілями чи системи збалансованих показників, то періодичність оцінювання міри досягнення працівниками поставлених цілей і виконання ключових показників



діяльності залежить від термінів постановки цілей, виміру та коригування ключових показників діяльності.

Оцінювання може бути *незапланованим* заздалегідь (*нерегулярним, ситуаційним*), викликаним терміновими потребами. Приміром, на підприємстві відкрито вакансію на керівну посаду, яку потрібно заповнити кандидатом з числа працівників підприємства. Співробітникам служби персоналу потрібно прийняти рішення щодо поповнення кадрового резерву у зв'язку зі звільненням працівників, які в ньому перебували, направлення у відрядження, на навчання чи стажування за кордон, тощо.

Отже, залежно від періодичності оцінювання персоналу може бути:

- підсумковим комплексним або розгорнутим (один раз на рік);
- регулярним проміжним, поточним, орієнтованим на оцінювання результатів праці (щокварталу чи щомісяця);
- нерегулярним, викликаним терміновими потребами (залежно від потреби).

На періодичність оцінювання впливає низка чинників:

— *цілі оцінювання*: у разі необхідності призначення на вакантну посаду вищого рівня управління з числа працівників підприємства, призначення керівником проектної групи, наставником для новоприйнятих працівників, направлення у відрядження, на навчання чи стажування оцінювання має бути не тільки обов'язковим, але й терміновим;

— *темпи зміни показників оцінювання*: результати праці потрібно оцінювати часто, знання, навички змінюються повільно, ще повільніше змінюються індивідуально-особистісні характеристики — відповідно їх слід оцінювати не досить часто;

— *витрати та складність процедури оцінювання*: що складнішою є процедура оцінювання, що більше ресурсів потребує її проведення (фінансових, часових, людських), то меншою може бути періодичність її проведення. Організація підсумкового комплексного оцінювання вимагає чимало ресурсів, тому, як ми з'ясували, недоцільно його проводити частіше, ніж раз на рік; процедура складання рейтингів працівників за окремими показниками, приміром, результатами праці, не потребує значних ресурсів, насамперед людських і часу, тому може здійснюватися частіше — щомісяця чи щокварталу.

Тривалість оцінювальних процедур залежить насамперед від чисельності працівників, які підлягають оцінюванню. У разі підсумкового комплексного оцінювання на тривалість процедури впливає її складність і кількість суб'єктів, які долучаються до заповнення оцінювальних форм. Під час встановлення термінів підготовки потрібних документів необхідно пам'ятати, що їх скорочення може негативно вплинути на якість документів.

На великих підприємствах підсумкове комплексне оцінювання може проходити у кілька етапів. Приміром, кожен півроку частина співробітників підлягає оцінюванню.

### **8.5. Порядок виставлення оцінок**

Важливим питанням, яке потрібно вирішити у процесі розроблення методичного забезпечення та процедури оцінювання працівників, є визначення порядку виставлення оцінок.

Порядок виставлення оцінок залежить від низки чинників, з-поміж яких:

- кількість суб'єктів оцінювання — осіб, які долучаються до заповнення оцінювальної форми, анкети, бланку тощо;
- соціально-психологічний клімат, атмосфера, яка панує на підприємстві;
- наявність спеціального програмного забезпечення тощо.

У разі якщо оцінювання працівників (заповнення оцінювальної форми, анкети, бланку, підготовка відгуку чи характеристики тощо) покладається тільки на керівника, то оцінювання вважається відкритим.

Якщо до процедури оцінювання, крім безпосереднього керівника, долучаються інші суб'єкти — співробітники підрозділу, в якому працює працівник, інші працівники, з якими працівник має службові взаємини, підлеглі (у разі оцінювання керівника), вищі керівники, провідні фахівці, представники громадських організацій, клієнти (споживачі), то процедура виставлення оцінок може бути як відкритою, так і анонімною.

Анонімний порядок виставлення оцінок має деякі переваги, серед яких вільне висловлення своєї думки щодо рівня розвитку у працівника професійно значущих компетенцій, індивідуально-

особистісних характеристик, ставлення до роботи, колег, підлеглих (для керівників), рівня мотивації працівника, заінтересованості в розвитку та професійному зростанні тощо без побоювань спровокувати конфліктну ситуацію чи бути покараним з боку працівника, зокрема керівника, якого оцінюють.

Якщо на підприємстві панує атмосфера доброзичливості, відкритості, довіри, якщо керівництво дбає про розвиток та посилення мотивації працівників, відкрито обговорює проблеми та перспективи зростання, а не обмежує цю процедуру покаранням працівників, які не продемонстрували належний рівень компетентності та не досягли потрібних результатів, то співробітники позитивно сприйматимуть процедуру оцінювання й потреби в анонімному заповненні оцінювальних форм не буде.

Співробітники, які долучаються до процедури оцінювання, можуть заповнювати паперові або електронні оцінювальні форми. Заповнення електронних оцінювальних форм спрощує та пришвидшує процедуру їх узагальнення та обробки. Використання спеціальних комп'ютерних програм значно підвищує ефективність оцінювання персоналу та прискорює процес ухвалення рішень за його результатами.

### **8.6. Автоматизовані системи оцінювання працівників**

---

Системи, призначені для автоматизації оцінювання працівників, можна поділити на два види: розміщені в Інтернеті *online-сервіси* та спеціалізовані програмні продукти, що містяться в Інtranет-мережі підприємства.

*Online-сервіси* пропонують послуги оцінювання за певною схемою доступу з оплатою за кожного співробітника. Звіти містять оцінку рівня розвитку в співробітника компетенцій, його сильних і слабких сторін, проблемні місця та напрями професійного зростання. *Online-сервіси* містять спеціальні засоби обробки результатів оцінювання: звіти, рекомендації тощо.

*Універсальні програмні системи* призначені для автоматизації процесів оцінювання працівників підприємства. Такі програми можуть бути налаштовані відповідно до потреб і цілей конкрет-

ного підприємства. Головна відмінність від online-сервісів — орієнтація на потреби підприємства. Придбавши таку систему, підприємство може оцінювати своїх працівників без обмежень за кількістю, й, що головне, без додаткових витрат.

Універсальні програмні системи дають змогу:

— вводити ключові компетенції, специфічні для підприємства, посад і професій, списки співробітників, можливі форми та методи розвитку компетенцій;

— планувати та проводити оцінювання працівників;

— аналізувати результати оцінювання працівників і розробляти індивідуальні плани професійного зростання.

Статті ймовірних витрат на автоматизацію оцінювання працівників зображено на рис. 8.1.

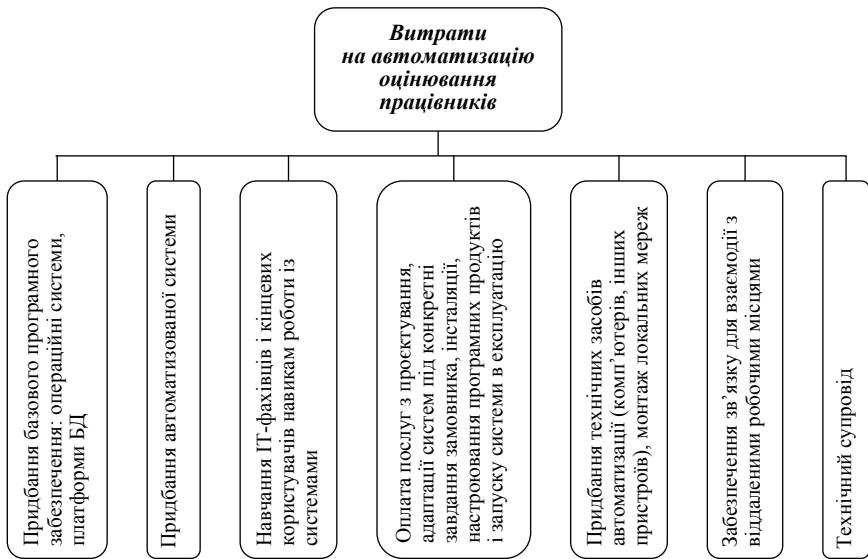


Рис. 8.1. Витрати на автоматизацію оцінювання працівників

*Приклади програмних продуктів, призначених для автоматизації процесів оцінювання працівників:*

- 1С: Підприємство 8. Оцінка персоналу;
- Megapolis. Оцінка ефективності персоналу;

- WebTutor. Оцінка персоналу;
- Прометей — Центр Компетенцій.

Функціональні можливості програмних продуктів, призначених для автоматизації оцінювання персоналу, розглянемо на прикладі програмного продукту *ІС: Підприємство 8. Оцінка персоналу*<sup>1</sup>.

Програмний продукт призначений для автоматизації роботи менеджерів з персоналу та служби персоналу.

Основні функціональні можливості програми:

— автоматизація процесів оцінювання персоналу, зокрема роботи Assessment Center та атестації;

— оцінювання кандидатів під час прийняття на роботу, проведення кадрових конкурсів, ротації персоналу з урахуванням відповідності працівників вимогам посади;

— проведення атестації персоналу та аналіз її результатів;

— визначення сильних і слабких сторін управлінських і проектних команд, формування професійних команд з урахуванням індивідуально-особистісних характеристик кожного працівника;

— впровадження на підприємстві системи компетенцій персоналу, прогнозування поведінки працівників у типових ситуаціях з метою оцінювання потенційних ризиків, пов'язаних з їх діяльністю;

— моніторинг соціально-психологічного клімату в колективі під час реалізації нових або ризикових управлінських рішень;

— оцінювання роботи персоналу на основі системи ключових показників ефективності (КПІ).

Методики оцінювання працівників, які реалізуються програмою:

• оцінювання компетенцій з використанням методичного підходу «360 градусів»;

• тестування на професійну придатність для оцінювання знань і навиків співробітників;

• психодіагностика з використанням психологічних тестів;

• проектування управлінських і проектних команд за методами Р. Белбіна, Т. Базарова і Д. Кейрсі;

• оцінювання персоналу за ключовими показниками ефективності.

<sup>1</sup> <https://tqm.com.ua/ua/likbez/ua-articles/funktsional-1c-otsinka-piersonalu>

*Оцінювання компетенцій з використанням методичного підходу «360 градусів»*

Програмний продукт містить кластер з 54 компетенціями.

За результатами оцінювання працівника складається індивідуальний звіт, який містить такі розділи:

- цілі оцінювання;
- узагальнена інформація щодо оцінювання працівника за компетенціями;
- рейтинг працівника за компетенціями;
- результати за кожним поведінковим індикатором;
- матричний аналіз;
- коментар колег працівника;
- критичність результатів оцінювання працівника;
- узгодженість результатів оцінювання працівника;
- рекомендації щодо індивідуального плану розвитку.

Звіт працівників підрозділу містить таку інформацію:

- список працівників, які брали участь в оцінюванні;
- перелік компетенцій, за якими оцінювалися працівники;
- результати оцінювання за кожною компетенцією, рейтинги працівників;
- завищення та заниження оцінок працівниками;
- узгодженість оцінок працівників.

*Тестування на професійну придатність для оцінювання знань і навиків співробітників*

Функціональні можливості програмного продукту:

- використання різних типів питань;
- налаштування користувачем форми подання результатів тестування: текст, таблиця, графік чи діаграма;
- можливість формування вибірки результатів тестування за підрозділом, посадою, експертною оцінкою, датою;
- можливість використання пакета тестів;
- можливість віддаленого тестування.

Психодіагностичні методики, які реалізуються програмним продуктом «ІС: Підприємство 8. Оцінка персоналу»:

- AUDIT (Alcohol Use Disorders Identification Test) — тест на виявлення порушень, пов'язаних з вживанням алкоголю;
- CPI (California Psychological Inventory) — каліфорнійський психологічний опитувальник;

- EPQ — методика діагностики самооцінки психічних станів за Г. Айзенком;
- MMPI (Minnesota Multiphasic Personality Inventory) — Мінесотський багатоаспектний особистісний опитувальник;
- RAFFT (Relax, Alone, Friends, Family, Trouble) — швидкий тест на діагностику хімічної залежності;
- Багаторівневий особистісний опитувальник «Адаптивність» А. Г. Маклакова та С. В. Чермяніна;
- ВСК — методика діагностики вольового самоконтролю;
- ДДО — диференційно-діагностичний опитувальник Е. А. Клімова;
- Діагностика комунікабельності — багатофакторний особистісний опитувальник FPI (блок для оцінювання комунікабельності);
- Анкетна методика вимірювання імпульсивності В. Н. Азарова;
- Методика коректурної проби Бурдона;
- Методика Ф. Д. Горбова «Червоно-чорна таблиця»;
- Методика вимірювання ригідності;
- Методика визначення мотиваційного профілю;
- Методика діагностики самооцінки психічних станів Айзенка;
- Методика діагностики спрямованості особистості Б. Баса;
- Опитувальник Р. Белбіна «Модель командних ролей»;
- Методика визначення стилю керівництва Г. Є. Журавльова та В. Ф. Рубахіна;
- Опитувальник Д. Кейрсі «Комплектування проектних груп»;
- Методика багатофакторного дослідження особистості Р. Кеттелла (форми А і С);
- Методика вимірювання трудової мотивації І. Г. Кокуріної;
- Методика діагностики міжособистісних відносин Т. Лірі;
- Опитувальник мотивації афіліації Мехрабіана;
- Опитувальник мотивації досягнень Мехрабіана;
- Методика вивчення соціально-психологічного клімату трудового колективу О. С. Михалюка та А. Ю. Шаліто;
- Методика діагностики соціально-психологічних настанов особистості О. Ф. Потьомкіної;
- Методика самооцінки тривожності Ч. Спілбергера та Ю. Ханіна;
- Методика визначення стратегій поведінки в конфлікті К. Томаса;
- Профорієнтаційний опитувальник Голланда;
- Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху Елерса;
- Прогресивні матриці Равена;
- Опитувальник схильності до ризику Г. Шуберта;
- Таблиці Шульте;
- Тест структури інтелекту Р. Амтхауера (форми А і В);
- Опитувальник самооцінки управлінських обмежень керівника;
- УСК — методика діагностики рівня суб'єктивного контролю Дж. Роттера;
- Шкала депресії Бека;
- Опитувальник «Якорі кар'єри» Е. Шейна та ін.

---

### Резюме

---

Порядок оцінювання має свою специфіку у кожній організації, проте принципові елементи процесу оцінювання мають ґрунтуватися на єдиній методологічній основі. Підсумкове комплексне оцінювання включає три етапи: підготовку, проведення оцінювання та прийняття рішень за результатами оцінювання.

Підготовчий етап є одним з найвідповідальніших, оскільки від того, наскільки вчасно, чітко та згідно з розробленими порядком і процедурами будуть виконані всі роботи, залежить ефективність оцінювання. На цьому етапі встановлюються терміни, затверджується склад комісії, список працівників, які підлягають оцінюванню, графік його проведення. Підготовчий етап передбачає також опрацювання необхідних документів, організацію роз'яснювальної роботи. Оцінювальні форми на працівників заповнюють безпосередні керівники. До процедури оцінювання можуть бути залучені й інші суб'єкти: вищі керівники, колеги та ін.

На засіданні оцінювальна комісія розглядає подані на працівника документи, заслуховує повідомлення керівника про роботу працівника, результати праці, рівень розвитку компетенцій, заінтересованість у професійному зростанні тощо. Після детального ознайомлення з поданими матеріалами комісія голосуванням приймає одне з трьох рішень: відповідає посаді; відповідає посаді за умов виконання рекомендацій комісії з повторним оцінюванням через рік (інший термін); не відповідає посаді. Комісія має також право вносити пропозиції щодо підвищення посадових окладів, встановлення надбавок, виплати премій, присвоєння працівникові розряду, категорії, підвищення у посаді, зарахування до кадрового резерву, переведення в інший підрозділ, направлення на навчання тощо.

Після завершення оцінювальних процедур співробітники служби персоналу мають підбити підсумки та провести аналіз результатів оцінювання щодо відповідності процедури оцінювання трудовому законодавству та внутрішнім нормативним документам, правильності рішень та обґрунтованості рекомендацій оцінювальних комісій. За підсумками аналізу результатів оцінювання працівників служба персоналу разом з керівництвом розробляє план заходів, спрямованих на імплементацію рішень, пропозицій і рекомендацій оцінювальних комісій у практику управління персоналом.

Важливим питанням, яке потрібно вирішити у процесі розроблення методичного забезпечення оцінювання працівників, є вибір місця та періодичності оцінювання. Місце оцінювання працівників залежить від його цілей і завдань. Оцінювання працівників може відбуватися як у самому структурному підрозділі або поза ним, але у межах цієї органі-



зації, так і в інших організаціях. Оцінювання професіоналів, фахівців і технічних службовців доцільно проводити в підрозділі, а керівників вищого рівня управління — у вищій організації. Якщо співробітників оцінюють лише безпосередні керівники, то цю процедуру має сенс проводити у структурному підрозділі. Якщо до оцінювання долучаються також вищі керівники, то оцінювання, доцільно проводити в департаменті, управлінні тощо.

У разі якщо головними завданнями оцінювання є установлення відповідності працівника вимогам посади, визначення напрямів розвитку, підвищення ефективності діяльності, то ці завдання можуть бути вирішені у процесі підсумкового комплексного оцінювання. Підсумкове комплексне оцінювання може проводитися з різною періодичністю. Найприйнятнішим є щорічне підсумкове оцінювання або раз у два роки.

У періоди між плановим підсумковим оцінюванням виникає потреба в моніторингу результатів діяльності, міри досягнення працівником поставлених цілей, виконання ключових показників ефективності, виконання працівниками індивідуальних планів розвитку. Ці завдання вирішуються у процесі регулярного поточного оцінювання. Періодичність такого оцінювання може бути різною: для керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців — щокварталу, для робітників — щомісяця. Оцінювання може бути незапланованим заздалегідь (нерегулярним, ситуаційним), викликаним терміновими потребами.

Важливим питанням також є визначення порядку виставлення оцінок. У разі, якщо оцінювання працівників покладається тільки на керівника, то оцінювання є відкритим. Якщо до процедури оцінювання, крім безпосереднього керівника, долучаються інші суб'єкти, то процедура виставлення оцінок може бути як відкритою, так і анонімною. Співробітники, які долучаються до процедури оцінювання, можуть заповнювати паперові або електронні оцінювальні форми. Заповнення електронних оцінювальних форм спрощує та пришвидшує процедуру їх узагальнення та обробки. Використання спеціальних комп'ютерних програм значно підвищує ефективність оцінювання персоналу та прискорює процес ухвалення рішень за його результатами.

### **Терміни і поняття**

---

*Автоматизовані системи оцінювання працівників*

*Анонімне оцінювання*

*Відкрите оцінювання*

*Графік оцінювання*

*Засідання оцінювальної комісії*

*Місце оцінювання*

*Незаплановане (нерегулярне, ситуаційне) оцінювання*  
*Періодичність оцінювання*  
*Підбиття підсумків оцінювання працівників*  
*Підготовка до оцінювання працівників*  
*Підсумкове комплексне (розгорнуте) оцінювання*  
*Порядок виставлення оцінок*  
*Процес оцінювання*  
*Регулярне поточне (проміжне) оцінювання*  
*Універсальні програмні системи*  
*Online-сервіси*

### ***Питання для перевірки знань***

1. Схарактеризувати етапи процесу оцінювання працівників.
2. Розкрити порядок розроблення графіків оцінювання персоналу.
3. Навести категорії працівників, які можуть бути звільнені від підсумкового комплексного оцінювання.
4. Розкрити порядок обговорення результатів оцінювання на засіданні комісії.
5. Навести процедуру прийняття рішень оцінювальною комісією.
6. Перелічити пропозиції, які має право вносити оцінювальна комісія.
7. Розкрити порядок складання протоколу засідання оцінювальної комісії.
8. Навести порядок прийняття рішення про переведення працівника, визнаного за результатами оцінювання таким, що не відповідає посаді, яку він обіймає, на іншу роботу або звільнення з посади.
9. Розкрити процедуру підбиття підсумків оцінювання працівників.
10. Дати характеристику критеріям вибору місця проведення оцінювальних процедур.
11. Навести види оцінювання залежно від періодичності його проведення.
12. Розкрити правила вибору періодичності проведення підсумкового комплексного оцінювання працівників.
13. Схарактеризувати чинники, від яких залежить порядок виставлення оцінок.
14. Дати порівняльну характеристику online-сервісів та універсальних програмних систем.
15. Розкрити функціональні можливості програмних продуктів, призначених для автоматизації оцінювання персоналу.

### **Завдання для індивідуальної роботи**

1. Розробити бланк для занесення підсумків аналізу результатів оцінювання працівників.
2. Сформулювати критерії вибору програмних продуктів для автоматизації оцінювання працівників.
3. Провести моніторинг ринку програмних продуктів, призначених для автоматизації оцінювання персоналу. Дати характеристику функціональним можливостям програмних продуктів. Визначити витрати на автоматизацію функцій управління персоналом.

### **Література для поглибленого вивчення**

1. *Борисова Е. А.* Оценка и аттестация персонала. СПб.: Питер, 2003. 256 с.
2. *Вучкович-Стадник А. А.* Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения. Москва: Эксмо, 2008. 192 с.
3. *Вязгин А. В.* Оценка персонала высшего и среднего звена. Москва: Вершина, 2006. 256 с.
4. *Кибанов А. Я., Дуракова И. Б.* Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учеб. пособие. 2-е изд. Москва : КНОРУС, 2016. 360 с.
5. *Киселева М.* Оценка персонала. СПб: Питер, 2015. 256 с.
6. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI.
7. *Спенсер Л. М., Спенсер С. М.* Компетенции на работе; пер. с англ. Москва: НИРРО, 2005. 384.
8. *Цимбалюк С. О.* Технології управління персоналом: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2009. 399 с.

## Розділ 9

---

### СУБ'ЄКТИ ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

- 9.1. Суб'єкти оцінювання: загальна характеристика.
- 9.2. Самооцінювання: переваги та недоліки.
- 9.3. Методичний підхід до оцінювання «360 градусів».
- 9.4. Оцінювальні комісії: склад, переваги, порядок створення.

#### *Резюме*

#### *Терміни і поняття*

#### *Питання для перевірки знань*

#### *Завдання для індивідуальної роботи*

#### *Література для поглибленого вивчення*

#### **Вивчивши цей розділ, ви будете:**

##### **знати:**

- переваги та недоліки різних суб'єктів оцінювання працівників;
- фактори, які впливають на вибір суб'єктів оцінювання;
- роль співробітників служби персоналу в оцінюванні працівників;
- умови ефективного використання самооцінювання;
- етапи розроблення та реалізації програми оцінювання «360 градусів»;
- завдання та порядок формування оцінювальної комісії;

##### **уміти:**

- вибирати суб'єктів оцінювання працівників залежно від різних факторів;
- регламентувати завдання служби персоналу в оцінюванні працівників;
- обґрунтовувати доцільність самооцінювання працівників;
- розробляти та організовувати оцінювання «360 градусів»;
- формувати оцінювальну комісію.

#### **9.1. Суб'єкти оцінювання: загальна характеристика**

---

Важливим питанням, яке потрібно вирішити у процесі розроблення процедури оцінювання працівників, є вибір суб'єктів оцінювання.

**Суб'єкт оцінювання** — особа (група осіб), яка дає оцінку рівня прояву (розвитку) компетенцій у працівника, якого оцінюють, відповідно до розробленої методики та процедури.

Суб'єктами оцінювання працівників можуть бути:

- безпосередній керівник;
- вищий керівник;
- співробітники служби персоналу;
- колеги та працівники, які мають службові взаємини з працівником, рівні за статусом чи рангом;
- підлеглі;
- споживачі товарів і послуг;
- особи, які не мають службових взаємин з працівником (незалежні експерти, спостерігачі центрів оцінювання, психологи, соціологи та ін.).

Окремі фахівці з управління персоналом усіх суб'єктів поділяють на:

- *формальних* (керівники, співробітники служби персоналу);
- *неформальних* (колеги, підлеглі, незалежні експерти, сам працівник та ін.).

Крім того, суб'єктів оцінювання можна класифікувати залежно міри диференціації оцінок:

- з *високою диференціацією* (широкий діапазон оцінок, велика кількість градацій);
- з *низькою диференціацією* (вузький діапазон оцінок, обмежена кількість градацій).

Переваги та недоліки різних суб'єктів оцінювання наведено в табл. 9.1.

Таблиця 9.1

**ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ СУБ'ЄКТІВ ОЦІНЮВАННЯ**

Суб'єкт оцінювання	Випадки, в яких варто застосовувати	Переваги	Недоліки
Безпосередній керівник	Оцінювання результатів праці та компетенцій працівників підрозділу	Найкраще знає працівників та їх індивідуальні результати праці, внесок в колективні. Забезпечення якісного зворотного зв'язку. Не вимагає додаткових витрат	Імовірність суб'єктивізму. Урахування переважно цілей підрозділу, а не підприємства загалом
Вищий керівник	Необхідність порівняння працівників і визначення їхнього потенціалу	Оцінювання є більш формалізованим. Позитивно впливає на мотивацію працівників	Вимагає більше часу та витрат

Закінчення табл. 9.1

Суб'єкт оцінювання	Випадки, в яких варто застосовувати	Переваги	Недоліки
Колеги	Залучаються рідко через вірогідні психологічні проблеми. Групові результати перевіряються на достовірність	Колеги добре обізнані з тим, як працівник виконує свої обов'язки	Колеги можуть не погодитись оцінювати роботу один одного для того, щоб уникнути імовірних конфліктів
Підлеглі	Залучаються рідко. Найбільше підходить для оцінювання потенціалу	Дає змогу вищим керівникам оцінити управлінський потенціал керівника підрозділу. Результати оцінювання можуть використовуватися для визначення напрямів удосконалення діяльності керівника та впливати на його посадове просування	Підлеглі не обізнані з усіма особливостями роботи керівника. Керівники можуть заперечувати використання цього виду оцінювання через побоювання втратити власний авторитет
Співробітники служби персоналу	Використовується в організаціях з матричною структурою, за командної роботи після завершення проекту (за участі керівника проекту). Найефективніше залучати у разі проведення тестування	Можуть оцінити психологічні характеристики	Ефективність залежить від компетентності співробітників служби персоналу. Не достатньо обізнані зі специфікою певної посади, особливо на великих підприємствах
Сам працівник	Використовується рідко, зазвичай, у поєднанні з іншими видами оцінювання. Найбільш підходить для оцінювання результатів праці	Дає змогу певною мірою уникнути суб'єктивізму під час оцінювання працівника іншими особами. Працівникові надається право ознайомитися з оцінками керівника і дати відповідний коментар	Вірогідність переоцінки чи недооцінки працівником самого себе

Головним суб'єктом виступає безпосередній *керівник*. Керівник завжди має брати участь в оцінюванні, оскільки знає специфіку роботи своїх підлеглих і може визначити, якими компетенціями має володіти працівник для того, щоб досягати постав-

лених цілей і потрібних результатів праці. Він також має бути заінтересований у виявленні сильних і слабких сторін своїх підлеглих, їхніх інтересів і мотивів. Керівник має усвідомлювати, що його результати праці залежать від результатів праці підлеглих працівників.

Для того щоб оцінювання співробітника його керівником було максимально корисним, керівник має бути поінформованим, як правильно заповнювати оцінювальні форми та проводити оцінне інтерв'ю. Підприємство має розуміти, що вміння керівників об'єктивно оцінювати своїх підлеглих є важливою управлінською компетенцією.

Оцінювання працівника безпосереднім керівником має певні недоліки. Серед них чільне місце посідає проблема суб'єктивного підходу, що може бути спричинено психологічною несумісністю керівника та його підлеглого. Разом з тим це не може бути причиною відмови від участі безпосереднього керівника в оцінюванні свого підлеглого. У такому разі потрібно шукати способи зниження суб'єктивізму. Перед початком оцінювальних процедур має сенс провести навчання серед керівників, розповісти їм про найтипівіші помилки та способи уникнення їх. Для підвищення об'єктивності оцінювання виставлені оцінки керівник має підкріплювати поведінковими індикаторами.

Можуть виникнути також побоювання керівника, що через високі оцінки співробітник може стати його конкурентом — претендувати на його посаду. Для уникнення таких побоювань керівник має усвідомлювати, що у разі підготовки наступника він матиме більше шансів одержати дальше підвищення у посаді.

Оцінювання працівника його безпосереднім керівником має ґрунтуватися на відкритості, довірі один до одного, ефективній взаємодії. У разі наявності конфліктних ситуацій процедура оцінювання не принесе корисних результатів.

До оцінювання співробітників можуть також бути залучені **вищі керівники**. Такий вид оцінювання може бути ефективним з погляду організаційного розвитку. За результатами оцінювання може бути визначено доцільність переведення працівника в інший структурний підрозділ з огляду на його професійно значущі компетенції, індивідуально-особистісні характеристики, нахили та інтереси. Може бути також з'ясовано, що причиною конфліктних ситуацій або небажання досягати поставлених цілей є непра-

вильні дії чи рішення керівника, недостатня поінформованість колективу тощо. Одержана інформація є корисною для оцінювання безпосереднього керівника.

Вищий керівник може отримати й порівняти інформацію про результати праці, міру досягнення поставлених цілей, рівень розвитку у працівників професійно значущих і корпоративних компетенцій, рівень лояльності персоналу, соціально-психологічний клімат, який панує в колективах різних структурних підрозділів.

Разом з тим залучення вищих керівників до процедури оцінювання персоналу може вимагати значних затрат їхнього часу.

На підприємстві з ієрархічною структурою управління у першого керівника у безпосередньому підпорядкуванні може бути до 10–12 керівників, різних напрямів, у кожного з яких — у підпорядкуванні по 6–8 керівників структурних підрозділів. У разі залучення першого керівника до оцінювання керівників структурних підрозділів, першому керівникові потрібно взяти участь в оцінюванні 60–96 працівників. Ураховуючи завантаженість першого керівника, необхідність координування різних напрямів діяльності підприємства, залучення першого керівника до оцінювання є не тільки недоцільним, а і неможливим.

До недоліків залучення вищих керівників до процедури оцінювання належить також висока вірогідність негативного сприйняття безпосередніми керівниками такого підходу. Вони можуть непокоїтися через те, що підлеглі можуть надати небажану інформацію. Крім того участь вищого керівника в оцінному інтерв'ю може викликати психологічне напруження, і навіть стрес, у співробітників, й вони не зможуть бути відкритими, вільно обговорювати свою роботу, результати праці, напрями розвитку, що своєю чергою знижуватиме ефективність оцінювання, зокрема зворотного зв'язку.

Оцінювання *колегами по роботі* має низку переваг. В окремих організаціях колеги краще, ніж керівник знають, як працює той чи той співробітник. Особливо це стосується робіт, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів.

Під час використання такого оцінювання працівники мають цілком довіряти службі персоналу, бути переконані, що їхні оцінки не ідентифікуватимуться, не загострюватиметься на них увага й оцінки, виставлені ними, використовуватимуться лише для визначення способів і напрямів розвитку, поліпшення трудової



діяльності, окремих бізнес-процесів і процедур, удосконалення форм і методів роботи, управлінських технологій.

Крім того, як ми вже зазначали, у разі проведення підсумково-го комплексного оцінювання, після того, як керівник заповнив оцінювальні форми й працівник після ознайомлення з ними не погоджується з оцінками, виставленими керівником, комісія може залучити до оцінювальних процедур колег по роботі.

Під час обґрунтування доцільності залучення до оцінювання колег необхідно урахувати корпоративну культуру та взаємовідносини в колективі. Якщо в трудовому колективі панує атмосфера підтримки, поваги один до одного, розуміння того, що результати роботи колективу залежать від внеску кожного співробітника, то більшість членів колективу буде заінтересована в професійному зростанні своїх колег, а отже, відповідально ставитиметься до оцінювання своїх колег.

У разі використання оцінювання колегами по роботі потрібно визначити, яку додаткову інформацію можна отримати за допомогою такого оцінювання. Важливо порівнювати оцінки, виставлені керівником і колегами по роботі. У разі якщо такі оцінки збігаються або несуттєво відрізняються, то, імовірно, вони є об'єктивними.

Оцінювання співробітників *підлеглими* може стати джерелом інформації для оцінювання соціально-психологічного клімату в колективі, управлінських компетенцій керівників, їхнього авторитету, виявлення факторів, які сприяють та перешкоджають ефективній роботі трудового колективу. Така інформація може бути цінною під час прийняття рішень щодо підвищення у посаді керівників і визначення потреби в навчанні.

Щодо обмежень використання такого оцінювання, то вони ідентичні обмеженням, притаманним оцінюванню колегами по роботі. Крім того, підвищується дія суб'єктивних чинників під час оцінювання.

У процесі аналізу результатів оцінювання керівника підлеглими потрібно взяти до уваги таке. У разі, коли керівник одержав високі оцінки, то це може вказувати на хороші управлінські навички. Якщо у результаті оцінювання керівника підлеглими останній одержав невисокі оцінки (нижчі від установлених стандартів), то це може бути свідченням не достатньо високого рівня розвитку управлінських компетенцій або ж розбіжностей у поглядах, інтересах керівника та підлеглих. Це також може

говорити про те, що формальний керівник не користується авторитетом і підтримкою в колективі. Висока вірогідність того, що в колективі є неформальний лідер. У будь-якому разі така ситуація не сприяє формуванню хороших взаємин у колективі та негативно впливає на результати роботи структурного підрозділу та соціально-психологічний клімат.

Щодо *співробітників служби персоналу*, то головним обмеженням залучення їх до виставлення оцінок є те, що вони не обізнані зі специфікою кожної посади (професії), не володіють інформацією про результати діяльності кожного працівника, й таку інформацію можуть отримати виключно від інших посадових осіб (безпосереднього та вищого керівників, колег по роботі, підлеглих тощо). Їхні завдання у процедурі оцінювання полягають у консультуванні й допомозі лінійним керівникам, забезпеченні уніфікованого підходу до оцінювання на різних рівнях і в структурних підрозділах, вирішенні конфліктних ситуацій. На співробітників служби персоналу покладається відповідальність за організацію процедури оцінювання та інформаційне забезпечення.

Співробітники служби персоналу можуть організовувати тестування, зокрема й психологічне у разі, якщо в штаті є психолог. Вони також мають відпрацьовувати різні методичні підходи до оцінювання з метою підвищення об'єктивності та достовірності його результатів. Співробітники служби персоналу беруть участь у прийнятті рішень щодо використання результатів оцінювання у практиці управління персоналом.

Специфічним суб'єктом оцінювання працівників є *споживачі товарів і послуг*. Залучення споживачів до оцінювальних процедур актуалізується у разі, якщо робота співробітників пов'язана з обслуговуванням клієнтів. Характеристики, які підлягають оцінюванню, насамперед пов'язані з поведінкою та комунікативними навиками — ввічливе спілкування, доброзичливість, стрессостійкість, уміння вирішувати проблеми, враховувати потреби та інтереси клієнтів тощо.

До проведення оцінювання підприємство може залучати *зовнішніх консультантів*, які можуть допомогти належно організувати процедуру оцінювання. Зазвичай, консультанти володіють широким спектром практичних інструментів щодо організації оцінювальних процедур, мають досвід проведення оцінювання на інших підприємствах. Консультанти позбавлені упередженості, унаслідок чого підвищується об'єктивність оцінювання. Крім то-

го організація та проведення оцінювання персоналу зовнішніми консультантами сприяє нерозголошенню інформації, зокрема оцінок, виставлених різними суб'єктами.

Разом з тим зовнішні консультанти недостатньо обізнані зі специфікою підприємства, його корпоративною культурою та особливостями трудової діяльності на різних посадах (за різними професіями). Тому для забезпечення максимальної користі консультанти мають вивчити специфіку підприємства, його потреби та ситуацію, що склалася. Крім того, залучення консультантів вимагає додаткових фінансових витрат. Співробітники не завжди позитивно схвалюють залучення сторонньої людини до процесів управління.

## **9.2. Самооцінювання: переваги та недоліки**

Специфічним видом є *самооцінювання*. Цей вид оцінювання є корисним під час визначення потреби в навчанні та розвитку працівника, планування кар'єри. Зіставлення оцінок, виставлених працівником самому собі, із завданнями, що стоять перед колективом, дає змогу визначити вузькі місця у роботі працівника та розробити план дій щодо їх усунення. Самооцінювання сприяє посиленню взаємодії працівників з керівництвом підприємства, формуванню у працівників відчуття своєї значущості. Залучення працівника до процесу оцінювання та обговорення його результатів позитивно впливає на мотивацію та лояльність персоналу.

У разі запровадження на підприємстві самооцінювання потрібно взяти до уваги окремі його обмеження. Як і іншим видам, самооцінюванню притаманний суб'єктивізм. При цьому оцінки, виставлені співробітником самому собі, можуть бути як завищеними, так і заниженими. Насамперед, це пов'язано з тим, що працівники можуть надавати іншого змісту критеріям оцінювання, ніж їхні керівники та співробітники служби персоналу, підкріплювати їх іншими поведінковими індикаторами, недооцінювати чи, навпаки, переоцінювати значущість окремих компетенцій, індивідуально-особистісних характеристик, поставлених цілей і ключових показників діяльності. Працівники також можуть не-

адекватно сприймати свою поведінку та результати діяльності, перебільшувати свій внесок у результати діяльності підрозділу чи навіть приписувати собі здобутки та досягнення трудового колективу.

*Види самооцінок:*

- 1) адекватна;
- 2) неадекватна:
  - завищена;
  - занижена.

Порівняння оцінок, виставних різними суб'єктами (керівниками, колегами, підлеглими та самим працівником), свідчить про те, що результати оцінювання працівників їхніми керівниками, колегами, підлеглими зазвичай відрізняються несуттєво, а оцінки працівниками самих себе найчастіше мають відхилення від оцінок, виставлених іншими суб'єктами. Згідно з дослідженнями, працівники, які оцінюють себе об'єктивно, є найбільш успішними у професійній діяльності. Вони мають більше шансів для кар'єрного зростання. І навпаки: працівники, які недооцінюють чи переоцінюють свої компетенції, можливості, результати та досягнення, зазвичай, не мають успіху в професійній сфері.

Важливо зазначити, що самооцінювання є доцільним щодо індивідуально-особистісних характеристик, знань, умінь, навиків, поведінки працівника у різних ситуаціях, приміром у стресових умовах, нестандартних ситуаціях, у разі конфлікту, дефіциту часу тощо, а не щодо оцінки діяльності та результатів праці.

Незважаючи на низку обмежень, пов'язаних із використанням самооцінювання, воно може бути корисним у процесі вирішення різних кадрових питань.

Щодо висновків, які можна зробити за результатами самооцінювання, то варто взяти до уваги таке. Якщо, приміром, в оцінювальній формі працівникові потрібно стисло описати свою поточну роботу, то, відповідаючи на таке запитання, працівник насамперед буде описувати ті завдання, які він вважає найзначнішими чи ті, які для нього є найцікавішими. Ця інформація може бути корисною для керівника з погляду визначення, настільки оцінка підлеглим значущості своїх завдань збігається з пріоритетами підприємства та структурного підрозділу.

Оцінка працівниками своїх сильних і слабких сторін є важливою з погляду підвищення ефективності використання трудового

потенціалу на підприємстві та діагностики напрямів їхнього розвитку, вибору доцільних форм і методів навчання.

Надана працівником інформація щодо роботи, яку він хотів би виконувати, дозволяє порівняти трудову діяльність, яку виконує працівник, із роботою, яка йому подобається, й обґрунтувати доцільність його переведення на іншу посаду чи в інший структурний підрозділ з погляду інтересів як самого працівника, так і підприємства.

Якщо працівникові пропонується оцінити рівень розвитку професійних і корпоративних компетенцій, то це, з одного боку, дасть змогу працівникові усвідомити значущість певних характеристик для ефективної роботи на підприємстві, з другого — діагностувати свої слабкі сторони та визначити напрями розвитку.

Компанія *Thomas International Ltd* (Великобританія) використовує самооцінювання в межах роботи *Assessment Center*. Респондентам пропонується оцінити свої знання та навички залежно від характеру робіт, які вони виконують. Приміром:

*Що із переліченого Ви вважаєте своїми найсильнішими сторонами?*

- освіта;
- досвід;
- розумові здібності;
- особистісні якості;
- навички міжособистісної взаємодії;
- комунікативні навички;
- управлінські навички;
- здатність до навчання;
- підприємливість.

*Що із переліченого Ви вважаєте своїми найсильнішими сторонами? (для технічних фахівців)*

- аналітичні здібності;
- креативність;
- об'єктивність;
- охайність;
- самоорганізованість;
- досягнення ключових цілей;
- технічна компетентність;
- хороше ставлення до керівництва.

*Що із переліченого Ви вважаєте своїми найсильнішими сторонами? (для оцінювання організаторських і адміністративних навиків)*

- логічний підхід;
- інноваційність;
- позитивне ставлення;

- адміністративна компетентність;
- досягнення цілей;
- швидкість і охайність;
- уміння узгоджувати різні завдання;
- уміння виконувати роботу вчасно.

*Що із переліченого Ви вважаєте своїми найслабшими сторонами?*

- надто агресивний;
- невміння управляти часом;
- невміння слухати;
- брак креативності;
- уникнення конфліктів;
- погані комунікативні навички;
- надто ризикований;
- песимістичний<sup>1</sup>.

*Рекомендації щодо ефективного впровадження самооцінювання на підприємстві:*

— під час використання самооцінювання, як і будь-якого іншого його виду, важливо пам'ятати, що надлишок інформації є так само небажаним, як і її дефіцит. У зв'язку з цим включення до оцінювальної форми (анкети) другорядних питань, малозначущих компетенцій і характеристик, збільшує витрати часу й працівники не розуміють доцільності її заповнення;

— інформацію, одержану у процесі самооцінювання, потрібно зіставляти з оцінками, виставленими іншими суб'єктами, зокрема керівником, колегами по роботі. У разі виявлення проблем і слабких місць, відкрите їх обговорення з працівником сприятиме визначенню напрямів їх усунення;

— у процесі обговорення результатів оцінювання важливо не просто виявити проблеми, а з'ясувати способи їх усунення. Це також допоможе працівникові сконцентрувати свою увагу на розвитку компетенцій, удосконаленні взаємин у колективі, поліпшенні результатів праці тощо;

— результати самооцінювання мають обов'язково використовуватися. У разі, якщо зібрана у такий спосіб інформація не береться до уваги під час вирішення різних кадрових питань, то працівники втратять інтерес до цієї процедури й під час заповнення оцінювальних форм відповідатимуть на запитання формально або взагалі відмовлятимуться брати участь в оцінювальних процедурах;

<sup>1</sup> Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала. СПб.: Питер, 2003. С. 76-78.

— результати самооцінювання мають бути покладені в основу плану індивідуального розвитку та навчання працівника. Це сприятиме посиленню мотивації працівників до навчання, особистісного та професійного зростання.

### 9.3. Методичний підхід до оцінювання «360 градусів»

У практиці оцінювання персоналу значне поширення одержав такий методичний підхід, як оцінювання «360 градусів».

Сутність оцінювання «360 градусів» полягає в тому, що до оцінювання працівника долучаються різні суб'єкти, які взаємодіють і контактують з ним:

- керівники: безпосередній і вищі;
- колеги, які працюють у тому ж, що і працівник, та в інших підрозділах;
- підлеглі (для керівника);
- сам працівник, якого оцінюють.

Зона зворотного зв'язку може бути розширена та включати інших заінтересованих осіб: зовнішніх споживачів, клієнтів, постачальників, підрядників та ін. Іноді такий підхід називають оцінюванням «540 градусів»<sup>1</sup>.

Схему оцінювання керівника відділу відповідно до підходу «360 градусів» наведено на рис. 9.1.

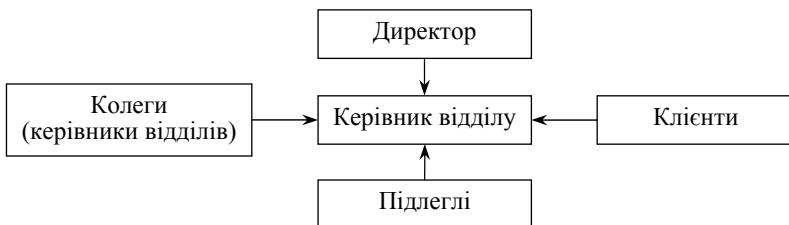


Рис. 9.1. Схема оцінювання керівника відділу відповідно до підходу «360 градусів»

<sup>1</sup> Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами; пер. с. англ. СПб.: Питер, 2009. С. 493.

Вважається, що залучення до оцінювання співробітника, крім безпосереднього керівника, інших осіб, пов'язаних з ним службовими взаєминами, підвищує об'єктивність оцінювання. Застосування оцінювання «360 градусів» дає змогу працівникові побачити, як його сприймають і оцінюють співробітники різних рівнів, і на цій основі корегувати свою поведінку.

Оцінювання «360 градусів» є ефективним у стабільних організаціях, де працівники добре знають колег і мають стійку думку один про одного. Такий підхід до оцінювання особливо корисний, якщо в організації приділяється значна увага корпоративній політиці, цінностям, нормам поведінки, командній роботі, розвитку та навчанню персоналу.

Методичний підхід до оцінювання «360 градусів» може бути ефективним для вирішення таких завдань:

- заповнення вакантної посади;
- визначення напрямів розвитку працівників;
- підвищення мотивації персоналу до навчання, удосконалення міжособистісної комунікації та взаємодії, поліпшення результатів трудової діяльності;
- зарахування працівників до резерву на заповнення вакантних посад керівників;
- управління конфліктами в колективі тощо.

Підхід «360 градусів» використовується для оцінювання рівня розвитку (прояву) професійних і корпоративних компетенцій. Є неприйнятним для оцінювання міри досягнення поставлених цілей і виконання ключових показників діяльності.

Етапи розроблення та реалізації програми оцінювання «360 градусів» наведено на рис. 9.2.

Для підвищення ефективності оцінювання «360 градусів» необхідно чітко поінформувати співробітників, які беруть участь в оцінюванні, про цілі цієї процедури, необхідність долучення різних суб'єктів, способи збирання та оброблення одержаної про працівників інформації, а також напрями використання результатів.

За підходу «360 градусів» різні суб'єкти, як ми вже з'ясували, оцінюють працівників за низкою компетенцій.



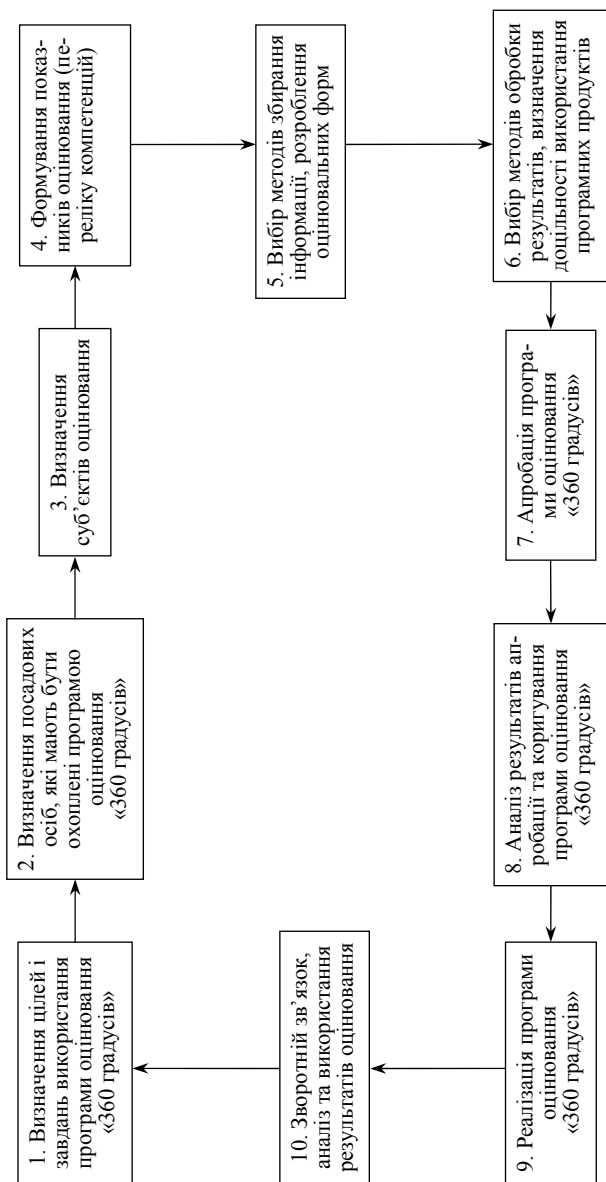


Рис. 9.2. Етапи розроблення та реалізації програми оцінювання «360 градусів»

Опитувальний листок компанії *Orbit* містить такі компетенції:

- лідерство;
- уміння працювати в команді;
- управління людьми;
- самоконтроль;
- товариськість;
- стратегічне бачення;
- організаційні здібності;
- прийняття рішень;
- ерудиція;
- цілеспрямованість;
- адаптивність<sup>1</sup>.

Для оцінювання рівня розвитку (прояву) компетенцій у працівника пропонується оцінна шкала. Для зручності обробки результатів оцінювання якісні та описові шкали використовуються в поєднанні з кількісними (баловими).

Процедуру оцінювання «360 градусів» може організовувати служба персоналу та зовнішні консультанти. Суб'єкти, долучені до процедури оцінювання, зазвичай, заповнюють оцінювальні форми (анкети, опитувальні листки) анонімно.

Етапи аналізу результатів оцінювання «360 градусів»:

- побудова профілю самооцінки співробітника;
- розрахунок середніх оцінок за кожною групою суб'єктів оцінювання: керівників (у разі залучення кількох керівників — безпосереднього та вищого), колег, підлеглих, клієнтів;
- побудова профілів оцінок, виставлених різними суб'єктами (групами);
- порівняння профілю самооцінки співробітника та профілів оцінок, виставлених іншими суб'єктами (групами);
- розроблення плану розвитку та навчання співробітника.

Результати оцінювання можуть подаватися в описовій, табличній та графічній формах. Графічна форма подання результатів є найбільш прийнятною та поширеною, оскільки унаочнює відмінності в оцінках, виставлених різними суб'єктами.

Приклад графічного подання результатів оцінювання «360 градусів» наведено на рис. 9.3.

---

<sup>1</sup> Армстронг М. Практика управління человеческими ресурсами; пер. с. англ. СПб.: Питер, 2009. С. 495.

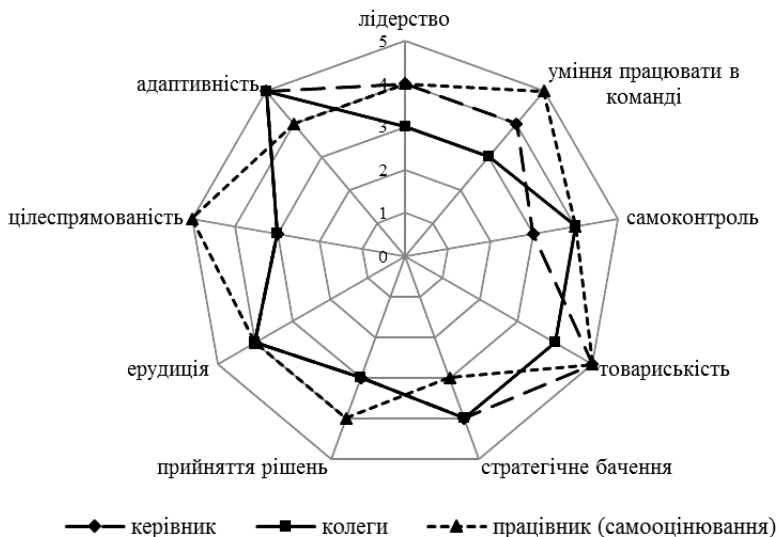


Рис. 9.3. Приклад графічного подання результатів оцінювання «360 градусів»

Як свідчать дані рис. 9.3, за більшістю критеріїв оцінки, виставлені працівником, збігаються або несуттєво відрізняються від оцінок, виставлених керівником і колегами по роботі. Повна узгодженість оцінок простежується лише за критерієм «ерудиція».

Значно завищеними порівняно з керівником і колегами є оцінки, виставлені працівником за критеріями «уміння працювати в команді» та «цілеспрямованість». Під час обговорення результатів оцінювання потрібно особливу увагу звернути на ці компетенції та визначити напрями їх розвитку.

Заниженими виявилися оцінки, виставлені працівником за критеріями «стратегічне бачення» та «адаптивність», що може бути пов'язане з тим, що працівник вкладає інший зміст у ці компетенції, ніж його керівник і колеги, або ж працівник боїться змін у роботі, занижуючи свої можливості щодо адаптації до нових умов.

#### **9.4. Оцінювальні комісії: склад, переваги, порядок створення**

Для організації та обговорення результатів оцінювання може створюватись спеціальна комісія, яка об'єднує різних суб'єктів. Це може бути:

- оцінювальна (атестаційна) комісія;
- експертна комісія;
- рейтинговий комітет;
- штатна група;
- оцінювальна команда.

Перевагою таких комісій є зниження суб'єктивізму під час обговорення результатів оцінювання, поданих на розгляд, а також прийняття відповідних кадрових рішень.

Зазвичай, оцінювальні комісії створюють під час організації та проведення підсумкового комплексного оцінювання персоналу, основним завданням якого, як уже зазначалося, є встановлення факту відповідності працівників посадам, які обіймають (професіям, за якими працюють).

Основні завдання оцінювальної комісії:

- проведення консультацій з працівниками підприємства стосовно цілей і особливостей оцінювальних процедур;
- інструктаж керівників різних підрозділів щодо підготовки необхідної документації, термінів її подання до оцінювальної комісії, порядку ознайомлення працівників з поданими матеріалами;
- контроль за якістю та своєчасністю надання необхідних документів, зокрема оцінювальних форм, анкет, відзивів, характеристик тощо;
- організація засідання та розгляд поданих на працівників, які підлягають оцінюванню, документів, їх обговорення;
- прийняття рішень за результатами розгляду поданих матеріалів щодо відповідності працівників посадам, які обіймають (професіям, за якими працюють);
- розроблення рекомендацій щодо підвищення посадових окладів (тарифних ставок, окладів), встановлення надбавок, виплати премій, присвоєння працівникові категорії, розряду, рангу, класу, підвищення у посаді, зарахування до кадрового резерву, переведення в інший підрозділ, направлення на навчання тощо;
- підготовка протоколу та висновків засідання комісії.

Оцінювальну комісію очолює голова. До її складу входять члени комісії та секретар. Головою комісії, зазвичай, є перший керівник підприємства або його заступник. У разі створення кількох комісій, крім керівника підприємства, їх очолюють заступники або провідні професіонали.

Членами оцінювальної комісії є провідні професіонали, фахівці підприємства та представники громадських, зокрема профспілкових організацій.

Безпосередній керівник працівника, який підлягає оцінюванню, зокрема атестації, не може бути членом оцінювальної (атестаційної) комісії.

Кількість і персональний склад оцінювальних комісій визначаються залежно від чисельності персоналу, територіального розміщення структурних підрозділів підприємства (філій, регіональних представництв тощо).

На різних підприємствах може бути створено різну кількість оцінювальних комісій. На малих і середніх підприємствах достатньо однієї, на великих підприємствах може бути створено кілька комісій. Комісії можуть також створюватися за різним фаховим спрямуванням, що особливо актуально у разі використання підприємством стратегії диверсифікації бізнесу.

Члени комісії мають чітко дотримуватися процедури оцінювання, трудового законодавства, положення про оцінювання персоналу, інших нормативних документів.

### **Резюме**

---

Важливим питанням, яке потрібно вирішити у процесі розроблення процедури оцінювання працівників, є вибір суб'єктів. Суб'єктами оцінювання персоналу можуть бути безпосередній і вищий керівники, співробітники служби персоналу, колеги, підлеглі, споживачі, незалежні експерти, спостерігачі центрів оцінювання, психологи, соціологи та ін.

Кожен суб'єкт має низку переваг і недоліків, які мають бути враховані під час їх вибору. Головним суб'єктом виступає безпосередній керівник. Керівник завжди має брати участь в оцінюванні, оскільки знає специфіку роботи своїх підлеглих. Він також має бути заінтересований у виявленні сильних і слабких сторін працівників, їхніх мотивів. Керівник має усвідомлювати, що його результати праці залежать від результатів праці співробітників підрозділу, який він очолює.

До оцінювання співробітників можуть також бути залучені вищі керівники. Такий вид оцінювання може бути ефективним з погляду організаційного розвитку. За результатами оцінювання може бути визначено доцільність переведення співробітника в інший структурний підрозділ. Вищий керівник може отримати й порівняти інформацію про результати праці, рівень розвитку у працівників компетенцій, соціально-психологічний клімат.

Оцінювання колегами по роботі має низку переваг. В окремих організаціях колеги краще, ніж керівник знають, як працює той чи той працівник. Особливо це стосується робіт, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів. Під час використання такого оцінювання працівники мають цілком довіряти службі персоналу.

Щодо співробітників служби персоналу, то їхні завдання полягають у консультуванні й допомозі лійніним керівникам, забезпеченні уніфікованого підходу до оцінювання, вирішенні конфліктних ситуацій. На співробітників служби персоналу покладається відповідальність за організацію процедури оцінювання та інформаційне забезпечення.

Специфічним суб'єктом оцінювання працівників є споживачі товарів і послуг. Залучення споживачів до оцінювальних процедур актуалізується у разі, якщо робота співробітників пов'язана з обслуговуванням клієнтів. Характеристики, які підлягають оцінюванню, зазвичай пов'язані з поведінкою та комунікативними навиками.

Специфічним видом є самооцінювання. Цей вид оцінювання є корисним під час визначення потреби в навчанні та розвитку працівника. Зіставлення оцінок, виставлених працівником, із завданнями, що стоять перед колективом, дає змогу визначити вузькі місця у роботі співробітника та розробити план дій з їх усунення. Самооцінювання сприяє посиленню взаємодії працівників з керівництвом, формуванню у працівників відчуття своєї значущості.

У разі запровадження на підприємстві самооцінювання потрібно взяти до уваги окремі його обмеження. Як і іншим видам, самооцінюванню притаманний суб'єктивізм. Це пов'язано з тим, що працівники можуть надавати іншого змісту критеріям оцінювання, ніж їхні керівники та співробітники служби персоналу, підкріплювати їх іншими поведінковими індикаторами. Працівники також можуть неадекватно сприймати свою поведінку та результати діяльності.

У практиці оцінювання персоналу значне поширення одержав такий методичний підхід, як оцінювання «360 градусів». Сутність підходу полягає в тому, що до оцінювання співробітника долучаються різні суб'єкти, які взаємодіють і контактують з ним: керівники, колеги, підлеглі, сам працівник, якого оцінюють. Зона зворотного зв'язку може бути розширена та включати інших заінтересованих осіб: зовнішніх споживачів, клієнтів, постачальників, підрядників та ін.

Залучення до оцінювання співробітника, крім безпосереднього керівника, інших осіб, пов'язаних із ним службовими взаєминами, підвищує об'єктивність оцінювання. Застосування оцінювання «360 градусів» дає змогу працівникові побачити, як його сприймають і оцінюють співробітники різних рівнів, і на цій основі коригувати свою поведінку. Для підвищення ефективності оцінювання необхідно чітко поінформувати працівників, які беруть участь в оцінюванні, про цілі цієї процедури, необхідність долучення різних суб'єктів, способи збирання та оброблення одержаної інформації та напрями використання результатів.

Для організації та обговорення результатів оцінювання може створюватись спеціальна комісія, яка об'єднує різних суб'єктів. Перевагою таких комісій є зниження суб'єктивізму під час обговорення результатів оцінювання, поданих на розгляд, а також прийняття відповідних кадрових рішень. До основних завдань оцінювальної комісії належать: інструктаж керівників щодо підготовки необхідної документації, контроль за якістю та своєчасністю надання необхідних документів, організація засідання та розгляд поданих документів, прийняття рішень щодо відповідності працівників посадам, які обіймають, розроблення рекомендацій щодо використання результатів оцінювання та ін. Члени комісії мають чітко дотримуватися процедури оцінювання, трудового законодавства, положення про оцінювання персоналу, інших нормативних документів.

---

### **Терміни і поняття**

---

*Адекватна оцінка*

*Атестаційна комісія*

*Експертна комісія*

*Завищена оцінка*

*Занижена оцінка*

*Неадекватна оцінка*

*Неформальні суб'єкти оцінювання*

*Оцінювальна команда*

*Оцінювальна комісія*

*Оцінювання «360 градусів»*

*Рейтинговий комітет*

*Самооцінювання*

*Суб'єкти оцінювання*

*Суб'єкти оцінювання з високою диференціацією оцінок*

*Суб'єкти оцінювання з низькою диференціацією оцінок*

*Формальні суб'єкти оцінювання*

*Штатна група*

### ***Питання для перевірки знань***

1. Дати порівняльну характеристику суб'єктам оцінювання працівників.
2. Назвати переваги та недоліки різних суб'єктів оцінювання.
3. Пояснити, чому керівник виступає основним суб'єктом оцінювання працівників.
4. Розкрити роль вищих керівників в оцінюванні працівників.
5. Навести основні правила залучення колег по роботі до процедури оцінювання.
6. Розкрити роль співробітників служби персоналу в оцінюванні працівників.
7. Дати характеристику основним видам самооцінок.
8. Навести основні причини виставлення працівниками неадекватних оцінок.
9. Пояснити, для вирішення яких кадрових питань може бути корисним самооцінювання.
10. Навести рекомендації щодо ефективного впровадження самооцінювання на підприємстві.
11. Розкрити специфічні особливості оцінювання «360 градусів».
12. Дати характеристику етапам розроблення та реалізації програми оцінювання «360 градусів».
13. Навести етапи аналізу результатів оцінювання за підходу «360 градусів».
14. Навести склад оцінювальної комісії.
15. Перелічити завдання оцінювальної комісії.
16. Пояснити, чому на різних підприємствах може бути створено різну кількість оцінювальних комісій.

### ***Завдання для індивідуальної роботи***

1. Дати порівняльну характеристику суб'єктам оцінювання працівників. Визначити ситуації, за яких варто залучати відповідних суб'єктів.
2. Розподілити завдання з організації підсумкового оцінювання (атестації) персоналу між фахівцями з управління персоналом та лінійними керівниками.
3. Визначити посади (у сфері управління персоналом) згідно з Національним класифікатором України ДК 003:2010 «Класифікатор професій», для ефективного виконання завдань і обов'язків на яких працівникам потрібні компетенції з оцінювання персоналу.
4. Провести аналіз результатів оцінювання начальника служби безпеки промислового підприємства, які наведено в табл. 9.2. Порівняти



самооцінки з оцінками<sup>1</sup>, виставленими співробітниками підприємства (керівниками, підлеглими, колегами по роботі). Виявити розбіжності в оцінках («конфліктні зони»), визначити ймовірні причини розбіжностей та наслідки.

Результати оцінювання начальника служби безпеки подати в графічному вигляді.

Таблиця 9.2

**РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНЮВАННЯ  
НАЧАЛЬНИКА СЛУЖБИ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

№ з/п	Компетенції	Самооцінка	Середня оцінка, виставлена співробітниками
1	Рівень професійної майстерності	4	4,5
2	Відданість підприємству	5	4,5
3	Знання виробничої специфікації та технологічних процесів виробництва	5	4,4
4	Організаторські здібності	4	4,6
5	Уміння ставити підлеглим чіткі та конкретні завдання	5	4,1
6	Уміння вирішувати нестандартні завдання	5	4,4
7	Ініціативність	5	4,6
8	Орієнтація на результат	5	4,5
9	Прагнення до професійного зростання	4	4,2
10	Уміння налагоджувати ділові та конструктивні взаємовідносини в колективі	5	4,2
11	Здатність брати на себе відповідальність в складних ситуаціях	5	4,4
12	Уміння вирішувати конфлікти	4	4,2
	Середній бал	4,7	4,4

5. Дати схему оцінювання директора з управління персоналом відповідно до підходу «360 градусів».

<sup>1</sup> Оцінювання проводилося анонімно. Оцінки виставлялися за п'ятибальною шкалою.

---

---

**Література для поглибленого вивчення**

---

---

1. *Борисова Е. А.* Оценка и аттестация персонала. СПб.: Питер, 2003. 256 с.
2. *Вучкович-Стадник А. А.* Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения. Москва: Эксмо, 2008. 192 с.
3. *Вязгин А. В.* Оценка персонала высшего и среднего звена. Москва: Вершина, 2006. 256 с.
4. *Кибанов А. Я., Дуракова И. Б.* Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учеб. пос. 2-е изд. Москва: КНОРУС, 2016. 360 с.
5. *Киселева М.* Оценка персонала. СПб.: Питер, 2015. 256 с.
6. *Спенсер Л. М.* Компетенции на работе; пер. с англ. Москва: НИРРО, 2005. 384 с.
7. *Цимбалюк С. О.* Технології управління персоналом: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2009. 399 с.

## Розділ 10

---

### РЕГЛАМЕНТАЦІЯ ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

- 10.1. Розроблення положення про оцінювання персоналу.
- 10.2. Формування графіків оцінювання працівників.
- 10.3. Документаційне забезпечення роботи оцінювальної комісії.
- 10.4. Оцінювальні форми: призначення, правила розроблення.

#### *Резюме*

#### *Терміни і поняття*

#### *Питання для перевірки знань*

#### *Завдання для індивідуальної роботи*

#### *Література для поглибленого вивчення*

#### **Вивчивши цей розділ, ви будете:**

##### **знати:**

- структуру та порядок розроблення положення про оцінювання персоналу;
- зміст і правила формування графіків оцінювання працівників;
- документаційне забезпечення роботи оцінювальної комісії;
- структуру та порядок ведення протоколу засідання оцінювальної комісії;
- структуру та зміст оцінювального листка;
- призначення та вимоги до розроблення оцінювальних форм;

##### **уміти:**

- розробляти положення про оцінювання персоналу;
- формувати графіки оцінювання працівників;
- готувати проект плану засідань оцінювальної комісії;
- вести протокол засідання оцінювальної комісії;
- готувати оцінювальний листок;
- розробляти оцінювальні форми.

#### **10.1. Розроблення положення про оцінювання персоналу**

---

Документальне оформлення призначення, змісту, порядку та процедури оцінювання сприяє ефективній організації оцінювання працівників, забезпеченню об'єктивності його результатів, поліпшенню зворотного зв'язку, підвищенню відповідальності ке-

рівників та інших суб'єктів оцінювання за своєчасність і якість підготовлених документів.

Процедура оцінювання має бути викладена в положенні про оцінювання персоналу.

**Положення про оцінювання персоналу** — документ, у якому встановлюються правила і регламентується порядок проведення оцінювання працівників підприємства.

Головною метою розроблення положення про оцінювання персоналу є встановлення єдиних вимог до періодичності, процедури, методики, документаційного забезпечення, порядку розгляду документів і прийняття рішень за результатами оцінювання працівників підприємства.

Положення про оцінювання персоналу належить до організаційно-розпорядчої документації та є одним із локальних нормативних актів підприємства. Підприємства мають право розробляти власні положення, дотримуючись чинного трудового законодавства та формальних вимог до порядку й процедури оцінювання працівників.

Норми положення про оцінювання персоналу поширюються на всіх працівників підприємства, які працюють на умовах трудового договору, тобто мають статус найманого працівника.

На підприємстві можуть розроблятися положення про оцінювання окремо для кожної категорії працівників: керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців і робітників. Може розроблятися документ, який регламентує порядок оцінювання всіх категорій персоналу з відображенням у разі потреби специфічних особливостей оцінювання різних категорій працівників. Положення про оцінювання персоналу може містити специфічні особливості оцінювання окремих професійних груп працівників.

Положення про оцінювання персоналу має відповідати основним принципам кадрової політики та чинної системи управління персоналом.

Положення про оцінювання персоналу може містити такі розділи:

1. Загальні положення.
2. Підготовка та організація оцінювання (атестації).
3. Оцінювальна (атестаційна) комісія, обов'язки, повноваження та організація роботи членів комісії.
4. Порядок проведення оцінювання (атестації).

5. Напрями використання результатів оцінювання (атестації).

6. Підсумкові положення.

Положення про оцінювання персоналу може містити різні додатки — форми документів, бланків, необхідних для роботи оцінювальної комісії, наприклад, зразок графіка оцінювання, проект протоколу засідання оцінювальної комісії, бланк оцінювального листка, анкети, відзиву, характеристики тощо.

Положення про оцінювання персоналу розробляють, зазвичай, співробітники служби персоналу (департаменту управління персоналом, відділу кадрів тощо). Розроблення положення включає підготовку попереднього варіанта тексту, його уточнення, погодження з керівництвом, оформлення та надання для затвердження. Положення набирає чинності з дня затвердження керівником.

Положенням про оцінювання персоналу може бути передбачений термін його дії, приміром, 1, 3, 5 років. Також має бути зазначено, що за необхідності можуть вноситися зміни в чинне положення.

У разі змін у кадровій політиці, перегляду вимог до працівників, коригування цілей і ключових показників діяльності можуть вноситися зміни до змісту, процедури та порядку оцінювання, що потребує внесення змін у положення про оцінювання персоналу. Відповідні зміни мають бути затверджені керівником підприємства.

## ***10.2. Формування графіків оцінювання працівників***

Підсумкове комплексне оцінювання має плановий характер, тобто заздалегідь планується. З цією метою видається наказ, розробляються графіки оцінювання і план засідань оцінювальної комісії.

Підготовка до оцінювання працівників починається з видання керівником підприємства наказу. Наказ про оцінювання працівників має містити інформацію щодо:

- термінів проведення оцінювання;
- працівників, які підлягають оцінюванню;
- складу оцінювальної комісії (чи кількох комісій);
- голови та секретаря комісії (комісій).

До наказу потрібно включити графік оцінювання працівників. Графік може бути оформлений і як додаток до наказу. Усі зазначені в наказі особи мають бути ознайомлені з ним під розпис.

**Графік оцінювання** — документ, що визначає персональний склад працівників підприємства, які підлягають оцінюванню у відповідному періоді (приміром у поточному році). Крім того, графік містить дату проведення оцінювання, відповідальних посадових осіб, перелік документів, які потрібно надати комісії, і дату їх надання. Графік оцінювання може містити й іншу важливу інформацію.

Складаючи графіки оцінювання, слід урахувувати резерви часу для оцінювання працівників, які можуть бути відсутніми на засіданні з поважних причин, зокрема, перебувати у відрядженні, виконувати державні або громадські обов'язки тощо, у день, на який було призначено розгляд їх матеріалів і прийняття рішення за результатами оцінювання.

Розроблення графіків оцінювання працівників може покладатися на різних посадових осіб. Ця робота може входити в коло обов'язків голови чи секретаря оцінювальної комісії, керівника служби персоналу, директора з персоналу, начальника відділу кадрів та ін.

Проект графіків підписує голова оцінювальної комісії. Вони мають бути узгоджені з керівником служби персоналу (іншою посадовою особою, яка на підприємстві керує підрозділом, що займається кадровими питаннями) та керівниками структурних підрозділів, співробітники яких підлягають оцінюванню у відповідному періоді. Після цього графіки оцінювання затверджує керівник підприємства.

Зразок графіка оцінювання працівників наведено в табл. 10.1.

Після затвердження графік тиражується в необхідній кількості екземплярів, які видаються керівникам структурних підрозділів. Останні знайомлять під підпис працівників, які підлягають оцінюванню, з термінами проведення (термінами відповідного засідання оцінювальної/атестаційної комісії). Затверджені графіки передаються також голові та секретареві оцінювальної комісії та до служби персоналу.

Таблиця 10.1

## ЗРАЗОК ГРАФІКА ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

\_\_\_\_\_ (найменування підприємства)

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ від

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ № \_\_\_\_

## ГРАФІК

оцінювання працівників у 20 \_\_\_\_ р.

№ з/п	Прізвище, ім'я, по батькові працівника, який підлягає оцінюванню	Посада працівника, який підлягає оцінюванню	Дата оцінювання	Дата надання до комісії необхідних документів	Перелік документів, які необхідно надати комісії	Посадова особа, відповідальна за надання документів	Підпис працівника щодо ознайомлення з графіком	Підпис посадової особи, відповідальної за надання документів, щодо ознайомлення з графіком

Зміни до графіка оцінювання вносяться за рішенням голови оцінювальної комісії, зазвичай, у зв'язку з виникненням непередбачуваних обставин, що виключають можливість проведення оцінювання працівника в установлений графіком термін. Про ці зміни секретар комісії має обов'язково поінформувати керівника відповідного структурного підрозділу.

### 10.3. Документаційне забезпечення роботи оцінювальної комісії

**План засідань комісії** — документ, що визначає порядок і терміни підготовки, а також дату та план засідань оцінювальної комісії.

Проект плану розробляється на основі графіка оцінювання. Вихідними даними при цьому є інформація про загальну кількість працівників, які підлягають оцінюванню протягом кожного календарного місяця відповідного періоду (року), а також визначена максимальна тривалість засідання комісії. На практиці планується проведення 2–4 засідань оцінювальної комісії щомісяця.

Ураховуючи необхідність ретельного опрацювання матеріалів, поданих до оцінювальної комісії, обговорення результатів оцінювання працівників і підготовки відповідних рекомендацій, на одному засіданні комісії доцільно розглядати подані матеріали та обговорювати результати оцінювання не більше як 6–8 осіб.

Підготовка проекту плану покладається на секретаря оцінювальної комісії. Проект плану узгоджується з керівником служби персоналу, після чого затверджується головою оцінювальної комісії.

Порядок роботи й результати засідання оцінювальної комісії оформляються **протоколом**. Бланк протоколу належить до документів, котрі забезпечують проведення засідання оцінювальної комісії. Протокол засідання оцінювальної комісії веде секретар.

Протокол може містити таку інформацію:

— умови проведення засідання, зокрема місце та час, склад його учасників разом із запрошеними особами. Якщо кількість учасників понад 15 осіб, їх персональний склад, зазвичай, у протоколі не фіксується. У такому разі в протоколі роблять посилання на список, що додається до протоколу;

— порядок денний засідання. Питання перераховуються у порядку їх обговорення;

— дані, зафіксовані під час засідання як робочі записи (приміром поставлені працівникові запитання та одержані відповіді);

— дані, що містяться в оцінювальних формах і використані під час засідання;

— дані про підрахунок голосів під час голосування у процесі прийняття рішень з питань порядку денного;



— рішення з процедурних та інших питань щодо порядку денного засідання (приміром, про затвердження порядку денного, припинення обговорення певного питання, прийняття до відома певних думок, довідок, оголошень тощо);

— інші дані.

Строки, відведені на остаточну підготовку протоколу, визначаються положенням про оцінювання персоналу, і, як правило, не мають перевищувати 3–5 робочих днів. Протокол підписує секретар і голова комісії. Після цього секретар готує копії та виписки і надає їх усім зацікавленим особам.

Приклад проекту протоколу засідання оцінювальної комісії наведено нижче.

---

*(найменування підприємства)*

### Протокол засідання оцінювальної комісії

№ \_\_\_\_\_

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_ р.

#### У засідання беруть участь

1. Прізвище, ім'я, по батькові — голова комісії.
2. Прізвище, ім'я, по батькові — заступник голови комісії.
3. Прізвище, ім'я, по батькові — член комісії.
4. Прізвище, ім'я, по батькові — член комісії.
5. Прізвище, ім'я, по батькові — секретар комісії.

#### На засідання запрошені \_\_\_\_\_

*(ззначаються посади, прізвища, імена та по батькові)*

---

*співробітників, запрошених на засідання)*

#### Порядок денний

1. Оцінювання \_\_\_\_\_

*(посада, прізвище, ім'я та по батькові працівника, якого оцінюють)*

2. ... (і т. д.)

**Обговорення 1-го питання порядку денного**

Слухали: інформацію секретаря про надані до комісії матеріали (відзиви, характеристики, анкети тощо) про працівника \_\_\_\_\_

(посада, прізвище, ім'я та по батькові працівника, якого оцінюють)

Виступили: \_\_\_\_\_

(зазначаються посади, прізвища, імена та по батькові співробітників, які

виступили, короткий зміст виступів)

Рішення: \_\_\_\_\_

(зазначається короткий зміст рішення)

Голосували: \_\_\_\_\_

(зазначаються результати голосування)

**Обговорення 2-го питання порядку денного**

... (і т. д.)

Додатки: оцінювальні листки № \_\_\_\_\_

Голова комісії \_\_\_\_\_

(підпис)

(прізвище, ім'я, по батькові)

Секретар комісії \_\_\_\_\_

(підпис)

(прізвище, ім'я, по батькові)

На підставі протоколу готуються оцінювальні (атестаційні) листки.

**Оцінювальний листок** — документ, у якому фіксуються дані, що відображають порядок і результати оцінювання працівника.

Оцінювальний листок може містити таку інформацію:

— персональні дані працівника;  
— питання, поставлені йому у процесі засідання комісії, й відповіді на них;

— міра відповідності працівника основним вимогам (кваліфікаційним вимогам, вимогам до компетенцій);

— рекомендації комісії;

— рішення комісії.

Приклад оцінювального листка наведено нижче.

---

(найменування підприємства)

### Оцінювальний листок

№ \_\_\_\_\_ «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

1. Прізвище, ім'я, по батькові співробітника, якого оцінюють \_\_\_\_\_

2. Найменування посади, яку обіймає співробітник \_\_\_\_\_

3. Стаж роботи загальний \_\_\_\_\_, зокрема на підприємстві \_\_\_\_\_

4. Рішення, прийняте за результатами попереднього оцінювання \_\_\_\_\_

5. Питання, поставлені працівникові та короткі відповіді на них:

5.1. \_\_\_\_\_

5.2. \_\_\_\_\_

5.3. \_\_\_\_\_

5.4. \_\_\_\_\_

5.5. \_\_\_\_\_

6. Міра відповідності працівника кваліфікаційним вимогам посади, яку обіймає (*потрібне підкреслити*): відповідає повністю, не відповідає окремим вимогам, повністю не відповідає.

7. Наявність у працівника необхідних для належного виконання посадових обов'язків знань, умінь і навиків (*потрібне підкреслити; у разі, якщо бракує певних знань, умінь чи навиків, зазначити яких саме*): володіє, бракує певних знань, умінь і навиків \_\_\_\_\_

8. Рівень розвитку у співробітника професійно значущих компетенцій, індивідуально-особистісних характеристик (*потрібне підкреслити; у разі, якщо рівень розвитку окремих характеристик не достатній, зазначити яких саме*): високий, рівень розвитку окремих компетенцій і характеристик не достатній \_\_\_\_\_

9. Якість виконання посадових обов'язків (*потрібне підкреслити*): висока, середня, низька.

10. Своєчасність виконання працівником робіт, наказів і розпоряджень керівництва, вказівок і доручень безпосереднього керівника (*потрібне підкреслити*): своєчасно, іноді порушує терміни, постійно порушує терміни.

11. Міра участі працівника у виконанні поставлених перед підрозділом завдань (*потрібне підкреслити*): висока, середня, низька.

12. Загальна результативність праці працівника (*потрібне підкреслити*): висока, середня, низька.

13. Наявність у працівника упродовж оцінювального періоду дисциплінарних стягнень, випадків притягнення до матеріальної відповідальності (*потрібне підкреслити; у разі, якщо такі мали місце, потрібно зазначити — які, коли й за що*): відсутні, мали місце \_\_\_\_\_

14. Міра виконання співробітником рекомендацій попереднього оцінювання (*потрібне підкреслити; у разі, якщо певні рекомендації не виконано, потрібно зазначити їх*): виконано, виконано частково, не виконано \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. Відсутність у працівника певних обмежень щодо виконання посадових обов'язків (*потрібне підкреслити; у разі якщо такі мають місце, потрібно зазначити їх*): відсутні, мають місце \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16. Рекомендації комісії \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Рішення комісії** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Результати голосування: «за» — \_\_, «проти» — \_\_, «утрималося» — \_\_.

Голова комісії \_\_\_\_\_

(підпис)

(прізвище, ім'я, по батькові)

Заступник голови комісії \_\_\_\_\_

(підпис)

(прізвище, ім'я, по батькові)

Член комісії \_\_\_\_\_

(підпис)

(прізвище, ім'я, по батькові)

Член комісії \_\_\_\_\_

(підпис)

(прізвище, ім'я, по батькові)

Секретар комісії \_\_\_\_\_

(підпис)

(прізвище, ім'я, по батькові)

Ознайомлений \_\_\_\_\_

(підпис працівника, якого оцінюють)

Дата \_\_\_\_\_

#### **10.4. Оцінювальні форми: призначення, правила розроблення**

Для оформлення інформації про рівень розвитку професійно значущих і корпоративних компетенцій, результати діяльності, міру досягнення поставлених цілей, виконання рекомендацій попереднього оцінювання можуть використовуватися спеціальні оцінювальні форми: анкети, лиски, відзиви, характеристики.

Підготовка оцінювальних форм є відповідальною роботою, адже від їх повноти залежить дієвість оцінювальних процедур.

**Оцінювальна форма** є робочим документом, який має відповідати таким вимогам:

- на початку оцінювальної форми потрібно розмістити логотип і зазначити найменування підприємства;
- в оцінювальній формі слід розмістити звернення до суб'єктів оцінювання та працівників, яких оцінюють;
- оцінювальна форма має бути простою для заповнення. Тому перед використанням, як і у разі опитування та анкетування, її потрібно апробувати на кількох працівниках. Типовою помилкою є брак місця для відповідей на відкриті запитання, занесення коментарів і надання поведінкових індикаторів. Не слід використовувати також таблиці, які важко заповнювати;
- оцінювальна форма має бути зрозумілою як для суб'єктів оцінювання, так і для тих, кого оцінюють. Слід уникати термінів, словосполучень, які неоднозначно сприймаються;
- має бути забезпечено оптимальний баланс між необхідною та достатньою інформацією. Небажаним є дефіцит інформації, необхідної для прийняття відповідних рішень, а також її надлишок, що ускладнює процедуру заповнення, обробки та використання;
- необхідно забезпечити можливість і зручність обробки інформації. Ця вимога є особливо актуальною, якщо необхідно порівняти результати оцінювання значної кількості працівників;
- неприпустимі недбалість і наявність орфографічних і друкарських помилок.

Зразок форми для оцінювання працівників після проходження випробувального терміну наведено у табл. 10.2.

Таблиця 10.2

**ФОРМА ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ  
ПІСЛЯ ПРОХОДЖЕННЯ ВИПРОБУВАЛЬНОГО ТЕРМІНУ**

\_\_\_\_\_ (найменування підприємства)

Прізвище, ім'я, по батькові працівника, якого оцінюють \_\_\_\_\_

Посада \_\_\_\_\_

Підрозділ \_\_\_\_\_

Дата початку роботи «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. Випробувальний термін \_\_ міс.

Оцінювання працівника за період з «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. по «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Показник	Рівень					Коментар
	низький	нижче від середнього	середній	вище від середнього	високий	
Професійні знання та навички						
Результати праці						
Мотивація						
Працездатність						
Організованість і дисциплінованість						
Аналітичні здібності						
Ініціативність						
Взаємини з колегами						
Лояльність до підприємства						
Варіанти висновків 1. Вважати таким, що пройшов випробувальний термін. 2. Вважати таким, що не пройшов випробувальний термін. 3. Інше _____						

Зразок форми для оцінювання менеджерів логістичної компанії під час атестації наведено в *дод. А*.

Поширеним типом оцінювальної форми, яка використовується під час комплексного підсумкового оцінювання, є *письмовий відзив (характеристика)*. Письмові характеристики на працівників, які підлягають оцінюванню, готують їх безпосередні керівники.

Письмові характеристики складаються у довільній або заданій формі, що містить перелік пунктів, за якими керівник висловлює свою думку про рівень розвитку компетенцій, поведінку та результати праці працівника.

Для того щоб інформацію, яка міститься у письмовій характеристиці, можна було обробити та використати під час прийняття різних управлінських рішень, вона має бути чітко структурованою. Використання уніфікованих форм також полегшує розгляд характеристик оцінювальною комісією. Інакше складання характеристик вимагатиме у керівників чимало часу та зусиль й інформацію, зібрану від різних керівників, буде важко обробити, зіставити й використати.

Характеристика має містити попередні висновки щодо відповідності чи не відповідності працівника посаді (роботі), яку він обіймає (виконує), а також пропозиції щодо підвищення категорії, посадового просування, навчання, поліпшення результатів діяльності, застосування дисциплінарних заходів тощо.

Зразок письмового відзиву-характеристики наведено нижче.

---

*(найменування підприємства)*

### **Відзив-характеристика**

на \_\_\_\_\_

*(прізвище, ім'я, по батькові працівника, якого оцінюють)*

1. Найменування посади, яку обіймає працівник \_\_\_\_\_

2. Стаж роботи загальний \_\_\_\_\_, зокрема на підприємстві \_\_\_\_\_

3. Рішення, прийняте за результатами попереднього оцінювання \_\_\_\_\_

4. Індивідуальна бесіда із співробітником проведена \_\_\_\_\_

*(коли і ким)*

5. Характеристика рівня розвитку компетенцій та оцінка результатів діяльності працівника протягом оцінювального періоду



5.1. Знання і виконання працівником вимог локальних нормативних актів, які регламентують трудову діяльність \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.2. Уміння працівника організувати свою роботу \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.3. Готовність працівника до змін \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.4. Здатність працівника самостійно приймати рішення щодо розв'язання наявних проблем \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.5. Виконавча дисципліна \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.6. Ініціативність \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.7. Прагнення (мотивація) працівника до поліпшення результатів діяльності \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.8. Прагнення працівника до професійного зростання \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.9. Уміння працівника ефективно взаємодіяти з колегами у процесі роботи \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.10. Дотримання працівником правил ділового етикету \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.11. Основні результати, досягнення в професійній діяльності за оцінювальний період \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.12. Сфера професійної діяльності, в якій працівник виявився найкомпетентнішим і досягнув найліпших результатів \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Попередні висновки \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. Пропозиції щодо підвищення категорії, посадового просування, навчання, поліпшення результатів діяльності, застосування дисциплінарних заходів \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Найменування посади  
керівника структурного підрозділу \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

Дата \_\_\_\_\_

Ознайомлений \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_  
(підпис)

Якщо працівник відмовляється від ознайомлення з письмовим відзивом або у разі незгоди з ним складається акт, який надається до оцінювальної комісії разом з відзивом.

### **Резюме**

Документальне оформлення змісту та процедури оцінювання сприяє ефективній організації оцінювання працівників, забезпеченню об'єктивності його результатів, поліпшенню зворотного зв'язку, підвищенню відповідальності керівників за своєчасність і якість підготовлених документів.

Процедура оцінювання має бути викладена в положенні про оцінювання персоналу, головною метою розроблення якого є встановлення єдиних вимог до періодичності, процедури, методики, документального забезпечення, порядку розгляду документів і прийняття рішень за результатами оцінювання працівників.

Положення про оцінювання персоналу належить до організаційно-розпорядчої документації підприємства. Підприємства мають право

розробляти власні положення, дотримуючись чинного трудового законодавства та формальних вимог до процедури проведення оцінювання працівників.

Положення про оцінювання персоналу може містити такі розділи: загальні положення; підготовка та організація оцінювання; оцінювальна комісія, обов'язки, повноваження та організація роботи членів комісії; порядок проведення оцінювання; напрями використання результатів оцінювання та підсумкові положення.

Підсумкове комплексне оцінювання заздалегідь планується. Підготовка до оцінювання персоналу починається з видання керівником підприємства наказу та підготовки графіків оцінювання. Графік оцінювання — документ, що визначає персональний склад працівників підприємства, які підлягають оцінюванню у відповідному періоді. Крім цього графік містить дату проведення оцінювання, перелік документів, які необхідно надати комісії, відповідальних посадових осіб за надання документів, дату їх надання.

Порядок, терміни підготовки, дата та план засідань оцінювальної комісії визначаються планом засідань комісії. Проект плану розробляється на основі графіка оцінювання. Вихідними даними при цьому є дані про загальну кількість працівників, які підлягають оцінюванню протягом кожного календарного місяця відповідного періоду (року), а також визначена максимальна тривалість засідання комісії.

Порядок роботи й результати засідання оцінювальної комісії оформляються протоколом. Протокол може містити інформацію щодо умов проведення засідання, зокрема місця та часу, складу його учасників; порядку денного засідання; даних, зафіксованих під час засідання; даних, що містяться в оцінювальних формах і використані під час засідання; даних про підрахунок голосів під час голосування; рішень з процедурних та інших питань щодо порядку денного засідання.

На підставі протоколу готуються оцінювальні листки, у яких фіксуються дані, що відображають порядок і результати оцінювання працівників. Оцінювальний листок може містити таку інформацію: персональні дані працівника; питання, поставлені йому у процесі засідання комісії, й відповіді на них; міра відповідності працівника основним вимогам; рекомендації та рішення комісії.

Для оформлення інформації про рівень розвитку професійно значущих і корпоративних компетенцій, результати діяльності, міру досягнення поставлених цілей, виконання рекомендацій попереднього оцінювання можуть використовуватися спеціальні оцінювальні форми: анкети, лиски, відзиви, характеристики. Підготовка оцінювальних форм є відповідальною роботою, адже від їх повноти залежить дієвість оцінювальних процедур.

На початку оцінювальної форми потрібно розмістити логотип і зазначити найменування підприємства. В оцінювальній формі необхідно розмістити звернення до суб'єктів оцінювання та працівників, яких оцінюють. Оцінювальна форма має бути простою для заповнення та зрозумілою, неприпустими недбалість і наявність орфографічних і друкарських помилок. В оцінювальній формі має бути забезпечено оптимальний баланс між необхідною та достатньою інформацією.

Поширеним типом оцінювальної форми є письмовий відзив (характеристика). Письмові характеристики на працівників готують їх безпосередні керівники. Складаються у довільній або заданій формі, що містить перелік пунктів, за якими керівник висловлює свою думку про рівень розвитку компетенцій, поведінку та результати праці працівника. Для того щоб інформацію, яка міститься у письмовій характеристиці, можна було обробити та використати під час прийняття різних управлінських рішень, вона має бути чітко структурованою.

### ***Терміни і поняття***

---

*Анкета*  
*Графік оцінювання*  
*Наказ про оцінювання працівників*  
*Оцінювальна форма*  
*Оцінювальний листок*  
*План засідань оцінювальної комісії*  
*Положення про оцінювання персоналу*  
*Протокол засідання оцінювальної комісії*  
*Характеристика*

### ***Питання для перевірки знань***

---

1. Обґрунтувати доцільність документального оформлення процедури оцінювання працівників.
2. Навести структуру і розкрити порядок розроблення положення про оцінювання персоналу.
3. Пояснити, як часто потрібно вносити зміни в положення про оцінювання персоналу.
4. Навести інформацію, яку має містити наказ про оцінювання працівників.
5. Розкрити зміст і схарактеризувати правила складання графіків оцінювання працівників.

6. Розкрити призначення та структуру плану засідань оцінювальної комісії.

7. Навести структуру та розкрити порядок ведення протоколу засідання оцінювальної комісії.

8. Навести структуру та розкрити зміст оцінювального листка.

9. Пояснити значення оцінювальних форм для забезпечення ефективності процедури оцінювання персоналу.

10. Схарактеризувати вимоги до розроблення оцінювальних форм.

11. Пояснити, чому небажаний як дефіцит, так і надлишок інформації в оцінювальній формі.

12. Розкрити особливості використання письмових характеристик в оцінюванні працівників.

### **Завдання для індивідуальної роботи**

1. Розробити Положення про оцінювання персоналу для підприємства, що належить до певного виду економічної діяльності: промисловість, освіта, державне управління, торгівля тощо.

2. Розробити бланк письмового відзиву та оцінювальну форму для директора з управління персоналом.

### **Література для поглибленого вивчення**

1. *Борисова Е. А.* Оценка и аттестация персонала. СПб.: Питер, 2003. 256 с.

2. *Вучкович-Стадник А. А.* Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения. Москва: Эксмо, 2008. 192 с.

3. *Вязгин А. В.* Оценка персонала высшего и среднего звена. Москва: Вершина, 2006. 256 с.

4. *Кибанов А. Я., Дуракова И. Б.* Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учеб. пособие. 2-е изд. Москва: КНОРУС, 2016. 360 с.

5. *Киселева М.* Оценка персонала. СПб.: Питер, 2015. 256 с.

6. *Спенсер Л. М., Спенсер С. М.* Компетенции на работе; пер. с англ. Москва: НИРО, 2005. 384 с.

7. *Цимбалюк С. О.* Технології управління персоналом: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2009. 399 с.

# Розділ 11

---

## ВИКОРИСТАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ОЦІНЮВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

11.1. Напрями використання результатів оцінювання в управлінні персоналом.

11.2. Проведення оцінювального інтерв'ю.

11.3. Зв'язок оцінювання працівників із системою навчання та розвитку персоналу.

11.4. Використання результатів оцінювання в адмініструванні винагороди за працю.

### *Резюме*

*Терміни і поняття*

*Питання для перевірки знань*

*Завдання для індивідуальної роботи*

*Література для поглибленого вивчення*

### **Вивчивши цей розділ, ви будете:**

#### **знати:**

- напрями використання результатів оцінювання в управлінні персоналом;
- стратегії та процедуру проведення оцінювального інтерв'ю;
- зв'язок оцінювання працівників із системою навчання та розвитку персоналу;
- особливості застосування результатів оцінювання в адмініструванні винагороди за працю;

#### **уміти:**

- визначати напрями використання результатів оцінювання в управлінні персоналом;
- обирати стратегію та проводити інтерв'ю за підсумками оцінювання працівників;
- застосовувати результати оцінювання під час розроблення програм навчання та розвитку персоналу;
- застосовувати результати оцінювання працівників в адмініструванні винагороди за працю.

### **11.1. Напрями використання результатів оцінювання в управлінні персоналом**

---

Оцінювання працівників є важливою складовою системи управління персоналом підприємства, оскільки у результаті оцінювання лінійне керівництво і служба персоналу отримують дані, які використовують для обґрунтування управлінських рішень

щодо працівників. Досягнення підприємством поставлених цілей та стратегічної мети діяльності тісно пов'язані з ефективністю оцінювання працівників (рис. 11.1).

Одержана у результаті оцінювання інформація про досягнуті ключові показники ефективності (діяльності), індивідуально-особистісні характеристики та рівень розвитку професійно значущих і корпоративних компетенцій дає змогу керівництву підприємства ухвалювати об'єктивні рішення щодо добору, професійного та кар'єрного зростання, ротатції, навчання і розвитку та мотивації працівників.



Рис. 11.1. Використання результатів оцінювання в управлінні персоналом

Результати оцінювання працівників використовуються для підтвердження їхньої кваліфікації (категорії, класу, розряду, рангу тощо), рівня знань і компетентності для виконання відповідних робіт за певною професією та обов'язків за певною посадою.

Одержані результати оцінювання працівників дають змогу визначити потребу в оновленні та здобутті нових професійних знань і навиків, сформулювати індивідуальні програми розвитку та навчання, окреслити перспективи кар'єрного зростання, визначити розмір матеріальної винагороди за досягнуті результати професійної діяльності та форми нематеріальної мотивації, сформувати кадровий резерв на заповнення вакантних посад керівників з власних працівників.

## **11.2. Проведення оцінювального інтерв'ю**

Важливим елементом процедури оцінювання має бути установлення якісного зворотного зв'язку. Порядок використання результатів оцінювання має обов'язково передбачати обговорення їх із працівником під час оцінювального інтерв'ю.

Оцінювальне інтерв'ю дає змогу:

- зробити висновки щодо досягнення поставлених цілей чи результатів роботи;
- дати позитивне підкріплення обраній працівником стратегії поведінки за умови її правильності;
- виявити вузькі місця у роботі працівника та причини їх виникнення, якщо останні мали місце;
- розробити напрями поліпшення результатів.

Ця процедура дає змогу працівникам краще зрозуміти, які вимоги висувуються до виконання обов'язків і що їм треба зробити для поліпшення результатів діяльності. Керівникові оцінювальне інтерв'ю дає змогу краще побачити, яких результатів можна очікувати від працівника і що необхідно зробити, щоб максимально ефективно використати його потенціал.

Ефективність оцінювального інтерв'ю залежить від низки чинників:

- рівень розвитку у керівника чи іншого суб'єкта оцінювання навиків налагоджувати контакт та уміння слухати;
- розуміння керівником і самим працівником цілей, завдань роботи, знання стандартів її виконання;
- усвідомлення працівником своїх сильних і слабких сторін;
- достатня кількість інформації щодо рівня прояву відповідних компетенцій і досягнутих результатів, необхідних для прийняття відповідних рішень;
- активна участь працівника у процесі постановки цілей та оцінюванні їх досягнення;
- участь працівника в обговоренні та вирішенні проблем, які впливають на результати трудової діяльності;
- готовність керівника за потреби надати необхідну допомогу працівникові;
- налаштування керівника та працівника на співробітництво під час інтерв'ю.

Розрізняють три стратегії проведення оцінювального інтерв'ю: змусити; переконати; залучити до процесу прийняття рішення. Особливості використання керівником різних стратегій проведення



оцінювального інтерв'ю наведено в табл. 11.1. Керівник може використовувати усі три стратегії, проте стратегія залучення до процесів прийняття рішень, коли керівник ураховує думки і побажання працівника, дає змогу досягти кращих результатів.

Таблиця 11.1

СТРАТЕГІЇ ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНЮВАЛЬНОГО ІНТЕРВ'Ю<sup>1</sup>

Характеристика	Змусити	Переконати	Залучити до процесу прийняття рішення
Мета	Змусити покращити роботу чи поведінку	Переконати працівника у необхідності змінюватися. Донести свою точку зору, зрозуміти точку зору працівника, дійти спільної згоди	Викликати бажання у працівника до професійного зростання та особистісного розвитку. Визначити, що потрібно зробити для вирішення проблем, які заважають підвищенню ефективності його роботи
Філософія управління	Працівники будуть змінюватись, якщо вдасться подолати їхній опір. Працівники виграють від критики і мають бути вдячні за надану їм допомогу	Якщо працівник дізнається про свої недоліки, він захоче їх виправити. Кожен може добитись покращання у своїй роботі, якщо захоче цього	Можна очікувати на покращання роботи працівника, якщо залучити його до постановки цілей і прийняття рішень. Обговорення робочих проблем призводить до покращання роботи
Знання і навички, необхідні керівникові	Знання механізмів мотивації й уміння використовувати усі методи заохочення (від позитивних до негативних). Уміння впливати	Активне слухання. Аргументація. Ведення переговорів	Делегування, залучення працівників до спільного прийняття рішень. Навички аналізу проблем та прийняття управлінських рішень
Методи впливу на мотивацію підлеглих	Використання різноманітних методів заохочення (заробітна плата, умови праці, кар'єрне зростання тощо)	Підвищення готовності до співробітництва	Розвиток внутрішньої мотивації через надання більшої самостійності, відповідальності тощо
Недоліки підходів	Втрата довіри з боку працівника, зниження рівня співробітництва й готовності до прояву самостійності та ініціативності. Пригнічення незалежності думок	Потреба у зміні поведінки чи покращанні роботи може не виникнути	У працівника можуть бути відсутні ідеї чи може бути їх мало (низька активність). Зміни можуть піти не у тому напрямі, що очікував керівник

<sup>1</sup>Магура М. И., Курбатова М. Б. Оценка работы персонала. Москва: Управление персоналом, 2005. С. 115.

### ***Підготовка до оцінювального інтерв'ю***

Для того щоб оцінювальне інтерв'ю було якомога ефективнішим, керівникові та працівникові потрібно належно підготуватися до нього. Керівникові варто заздалегідь (за один-два тижні) попередити кожного працівника про дату та час оцінювального інтерв'ю. Для проведення інтерв'ю слід виділити достатньо часу. Воно може тривати від 30 хв. до 1 год.

На підготовчому етапі керівник має розробити план оцінювального інтерв'ю, підготувати всі необхідні документи, наперед продумати питання, які потрібно обговорити з кожним працівником.

Як і у разі проведення переговорів, ділових зустрічей з партнерами, інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади для проведення оцінювального інтерв'ю необхідно забезпечити належні умови. Особливо потрібно звернути увагу на відсутність відволікаючих чинників і створення сприятливої атмосфери.

Для працівника можна запропонувати такий сценарій підготовки до оцінювального інтерв'ю:

— визначити рівень досягнення поставлених цілей за попередній звітний період;

— оцінити сильні й слабкі сторони з погляду вимог, які висуваються посадою;

— визначити напрями розвитку та конкретні заходи, необхідні для професійного та особистісного зростання;

— визначити професійні й особистісні цілі, на досягнення яких працівник хотів би спрямувати свої зусилля.

### ***Проведення оцінювального інтерв'ю***

Під час оцінювального інтерв'ю керівник разом із працівником мають обговорити такі питання:

1) удосконалення роботи та визначення нових завдань:

• план дій щодо вирішення проблем, які негативно впливають на результати роботи;

• формування цілей на майбутнє;

• очікувані результати;

• форми та періодичність контролю досягнення показників;

2) професійне зростання:

— компетенції, які потрібно розвивати;

— форми та методи навчання;

— терміни навчання.

### ***Закінчення оцінювального інтерв'ю***

На завершальному етапі необхідно зробити висновки, ще раз повторити цілі та пріоритети на наступний період. Керівник повинен переконатися, що працівник погоджується з виставленими оцінками. Важливо, щоб оцінювальне інтерв'ю допомогло працівникові краще зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, сприяло його готовності змінювати поведінку, ставлення до роботи, методи та підходи до виконання посадових обов'язків. Варто звернути увагу на заінтересованість працівника у поліпшенні результатів праці, навчанні та розвитку.

Для одержання якісного зворотного зв'язку у кінці оцінювального інтерв'ю керівник може обговорити з працівником такі питання:

- Чи достатньо уваги та часу було відведено обговоренню досягнень?
- Чи детально обговорено проблеми, які заважають на належному рівні виконувати роботу та поліпшувати результати праці?
- Чи впевнений працівник у досягненні поставлених на наступний період цілей?
- Чи зрозумів працівник, що саме необхідно зробити для покращення результатів праці? Чи зможуть рекомендації справді сприяти покращанню працівником своєї роботи?
- На скільки правильно визначено потребу в навчанні та розвитку?
- Чи сприятимуть обрані форми й методи навчання формуванню компетенцій, необхідних для вдосконалення роботи?
- Чи залишилися питання, які варто було б обговорити? Чи є зауваження, думки, пропозиції?
- Чи дізнався працівник про щось корисне, нове під час розмови?

Інтерв'ю слід завершити з позитивним настроєм, щоб працівник був добре налаштований на роботу. Необхідно також визначити дати наступних проміжного та підсумкового оцінювання.

### ***11.3. Зв'язок оцінювання працівників із системою навчання та розвитку персоналу***

У результаті оцінювання можна виявити компетенції та індивідуально-особистісні характеристики працівників, які не відповідають установленим стандартам, а отже, перешкоджають їхньому професійному зростанню, досягненню поставлених цілей і високих результатів діяльності (ключових показників ефективності). Такі характеристики є зонами розвитку працівників, формування яких має лежати в основі *підготовки індивідуальних планів навчання та*

*розвитку* на наступний період, зазвичай, рік. У процесі обговорення результатів мають бути розроблені навчальні програми з урахуванням специфіки професійної діяльності, посадових обов'язків і особистих потреб працівників, визначені доцільні форми та методи навчання. Керівники мають регулярно обговорювати зі своїми підлеглими працівниками результати виконання індивідуальних планів навчання та розвитку, й за необхідності їх коригувати.

У разі якщо керівництво планує запроваджувати нові напрями діяльності, продукти, послуги, інноваційні технології, під час оцінювання важливо виявити наявність у працівників компетенцій, необхідних для роботи в нових умовах. За результатами оцінювання також мають бути розроблені навчальні програми, орієнтовані на формування у працівників необхідних умінь і навиків.

Навчальні програми можуть розроблятися як для окремих працівників, так і для групи працівників, особливо у разі наявності на підприємстві значної кількості представників окремих категорій і професійних груп.

Групові програми розвитку є ефективними у разі необхідності розвитку корпоративних компетенцій, приміром, навиків роботи в команді, управління робочим часом, вирішення конфліктів.

На основі розроблених керівником (співробітниками служби персоналу, атестаційною / оцінювальною комісією тощо) рекомендацій працівник може самостійно прийняти рішення щодо здобуття нових знань і навиків. Результати оцінювання дають змогу працівникові з'ясувати напрями розвитку. У такому сенсі оцінювання є своєрідним мотивом до саморозвитку, професійного вдосконалення, підвищення професіоналізму та компетентності.

Проведений під час оцінювання аналіз професійних здобутків і потенційних можливостей працівника є підставою прийняття керівництвом рішення щодо *кваліфікаційного зростання працівників* — присвоєння вищої кваліфікаційної категорії (розряду, рангу, класу, тощо).

Якщо за результатами оцінювання з'ясується, що у працівника бракує компетенцій для виконання обов'язків на відповідній посаді (за певною професією), а навчання вимагає значних ресурсів (фінансових, людський, часових), працівникові може бути запропоновано *переведення на іншу посаду / роботу* (у разі наявності необхідної кваліфікації та компетенцій для виконання обов'язків / функцій на цій посаді / за цією професією).

Серед управлінських рішень, які приймаються за результатами оцінювання працівників, — *рішення про підвищення у посаді*. З одного боку, рішення про підвищення у посаді, котрі ґрунтуються на результатах оцінювання працівників, є обґрунтованими, позбавленими суб'єктивізму, а отже, раціональними та ефективними. З другого боку, рішення щодо кар'єрного зростання працівників може розцінюватися як винагорода за досягнуті результати, що позитивно впливає на мотивацію персоналу. Такі рішення формують також позитивне ставлення до процедури оцінювання та довіру до її результатів з боку працівників. Зазначене впливає на лояльність персоналу до підприємства, що сприяє його закріпленню та підвищенню залученості.

У разі виявлення значного управлінського потенціалу, керівники (інші суб'єкти оцінювання) можуть приймати рішення щодо *зарахування працівників до кадрового резерву* на заповнення вакантних посад керівників. У такому разі індивідуальні плани навчання та розвитку мають готуватися з урахуванням компетенцій, котрі висуваються до керівних посад, на які формується кадровий резерв. Особливу увагу потрібно приділяти управлінським (менеджерським) компетенціям: лідерським навикам, стратегічному баченню, організаторським здібностям, умінню приймати рішення, делегувати повноваження, мотивувати та оцінювати працівників.

Процедура оцінювання працівників є важливою складовою процесу не тільки формування, а й підготовки резерву на заповнення вакантних посад керівників. Зараховані до резерву працівники мають виконати індивідуальний план навчання та розвитку. Керівник служби персоналу разом із безпосередніми керівниками періодично оцінює виконання плану, прогрес і досягнення кожного працівника. За результатами оцінювання приймається рішення щодо подальшого перебування працівника у резерві. Результати оцінювання резервістів враховуються під час прийняття рішень щодо призначення на керівну посаду у разі виникнення вакансії.

#### **11.4. Використання результатів оцінювання в адмініструванні винагорода за працю**

Одним із найважливіших напрямів використання результатів оцінювання працівників є винагородження персоналу. Причому в мотивації персоналу важливе значення має як матеріальна, так і

нематеріальна винагорода. Що тісніший зв'язок винагорода конкретного працівника з його результатами праці (внеском у результати діяльності певного колективу чи підприємства загалом), то більшою мірою система винагородження персоналу впливає на задоволення працівника своєю роботою на підприємстві та винагородою за працю. Узгодженість винагорода з досягненнями працівників (результатами праці, мірою досягнення поставлених цілей) слугує підставою для посилення мотивації працівників, підвищення рівня задоволення роботою на підприємстві, а отже, підвищення рівня лояльності та залученості персоналу.

Розглянемо особливості використання результатів оцінювання працівників в адмініструванні матеріальної винагорода.

Матеріальна винагорода працівника є невід'ємною складовою компенсаційного пакета, який можна подати у вигляді заробітної плати, виплат з прибутку та інших матеріальних винагород, що не належать до фонду заробітної плати. Заробітна плата включає основну заробітну плату, додаткову заробітну плату та інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

У практиці проєктування основної заробітної плати працівників (посадових окладів, тарифних ставок, окладів) можуть використовуватися різні підходи.

За традиційного підходу основна заробітна плата працівників залежить від тарифоутворювальних чинників: складності праці, кваліфікації, інтенсивності, умов праці та значущості певного виду діяльності. За такого підходу основна заробітна плата не залежить від індивідуально-особистісних характеристик і компетенцій працівників та результатів їхньої праці, а отже, і результатів оцінювання. Єдине — за такого підходу важливо, щоб працівник мав необхідний рівень кваліфікації (рівень освіти, досвід роботи, а за потреби — післядипломну освіту) для виконання обов'язків/робіт за відповідною посадою/професією.

У разі використання гнучких тарифних моделей основна заробітна плата відповідних професійно-кваліфікаційних груп працівників може диференціюватися за кількома рівнями. Для різних професійно-кваліфікаційних груп може встановлюватися діапазон (вилка) оплати праці.

За гнучких тарифних моделей основна заробітна плата працівників залежить від чинників, які традиційно не є тарифоутворювальними. Такими чинниками можуть бути:

- індивідуальні та колективні результати праці;
- стаж роботи;
- індивідуально-особистісні характеристики та компетенції працівників тощо.

За гнучких тарифних моделей рівень оплати праці (розмір посадового окладу, тарифної ставки, окладу) конкретного працівника визначається за результатами його оцінювання за сформованим набором показників. Періодичність перегляду розмірів посадових окладів (тарифних ставок, окладів) може бути різною, проте найприйнятніша — раз на рік. Рівень оплати праці працівника може встановлюватися за результатами комплексного підсумкового оцінювання.

Тісний зв'язок з оцінюванням персоналу, зокрема оцінюванням результатів праці, має система преміювання (бонусна система). Премія є гнучкою, змінною частиною заробітної плати, яка дає змогу індивідуалізувати та диференціювати винагороду працівників залежно від колективних та індивідуальних результатів праці. Премія виплачується працівникові у разі досягнення підприємством загалом чи його конкретним підрозділом певних результатів, а також з урахуванням індивідуального внеску працівника у кінцеві результати.

Підставою для нарахування та виплати премії окремим працівникам чи колективу працівників є досягнення встановлених показників преміювання.

За поточного преміювання рівень досягнення показників (результатів праці) визначається щомісяця або щокварталу. На підприємстві може використовуватися преміювання за результатами роботи за рік. Премії можуть мати разовий характер: за підсумками виконання особливо важливих чи термінових завдань, реалізації проекту, за результатами проведення конкурсу.

Показники преміювання можуть бути *абсолютними* (виражені в натуральних, умовно-натуральних, трудових і вартісних одиницях виміру) та *відносними* (коефіцієнти, відсотки, індекси).

Показники преміювання можна поділити на кількісні та якісні. До кількісних показників належать виконання чи перевиконання виробничих завдань з випуску продукції, збільшення обсягів реалізованої продукції (робіт, послуг), виробітку, продуктивності праці, прибутку тощо. Якісні показники можуть віддзеркалювати не тільки покращення якості продукції, робіт чи послуг (зниження рівня браку, зменшення кількості чи відсутність претензій, рекламаций від споживачів, збільшення індексу задоволення клієнтів тощо), а й позитивні зміни, що стосуються інших аспектів роботи підприємства. До таких показників належать зниження трудомісткості продукції (робіт, послуг), економія чи зниження втрат сировини, матеріалів, палива, енергії, інструменту та інших матеріальних цінностей та ін.

Показники преміювання можуть бути:

— орієнтовані на підтримання вже досягнутого (гранично високого, прийняттого, оптимального, допустимого) рівня, приміром, виконання планових показників, забезпечення нормативного рівня, збереження досягнутого рівня завантаження устаткування тощо;

— спрямовані на поліпшення результатів діяльності (перевиконання планових показників, зростання (приріст) проти попереднього періоду або відповідного періоду минулого року, перевищення середнього за тривалий час показника на цьому підприємстві тощо).

Висхідні розміри показників, за які нараховуватимуть відповідні розміри премій, можуть бути диференційовані за такими рівнями:

- неприпустимий;
- низький;
- плановий;
- рівень лідерства.

Під час розроблення системи преміювання компанія може запровадити трирівневий принцип, згідно з яким:

— на першому рівні нараховують премії за результатами діяльності всього підприємства;

— на другому рівні застосовують показники, які характеризують результати роботи відповідних структурних підрозділів;

— на третьому рівні використовують премії за виконання індивідуальних показників, що характеризують результати роботи окремих працівників<sup>1</sup>.

Результати оцінювання працівників використовуються під час прийняття рішень щодо встановлення окремих надбавок заохочувального характеру, насамперед надбавок за високу професійну майстерність і високі досягнення у праці.

Надбавка за високу професійну майстерність встановлюється робітникам, які досягли високого рівня кваліфікації та майстерності, з метою посилення їхньої зацікавленості у підвищенні кваліфікації та покращенні результатів праці.

Надбавка за високі досягнення у праці встановлюється керівникам, професіоналам, фахівцям і технічним службовцям у разі досягнення чітко визначених показників, які ураховують індивідуальні результати праці. Для різних категорій і професійних груп мають бути розроблені власні показники.

Зазначені надбавки встановлюються за результатами комплексного підсумкового оцінювання, зокрема атестації.

<sup>1</sup> Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. С. 210-213.



Важливою складовою системи винагород персоналу є *соціальний пакет*.

*Соціальний пакет* є сукупністю усіх винагород (виплат, заохочень, благ, гарантій тощо) соціального характеру, що є складовими компенсаційного пакета й не пов'язані з кількістю та якістю праці, які надаються роботодавцем найманим працівникам за те, що вони є співробітниками певного підприємства, членами однієї команди, носіями корпоративної культури.

До таких соціальних виплат належать медичне, пенсійне страхування, страхування життя, від нещасних випадків, майна, оплата або дотації на харчування, оплата навчання, путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення, компенсація транспортних витрат, мобільного зв'язку, надання пільгових кредитів та позик, додаткової оплачуваної відпустки, вихідна допомога у разі припинення трудового договору, соціальні допомоги та виплати (працівникам, які перебувають у відпустці для догляду за дитиною, на народження дитини, сім'ям з неповнолітніми дітьми) та інші соціальні виплати, передбачені законодавством і встановлені роботодавцем самостійно.

Незважаючи на те, що за природою винагороди соціального характеру не пов'язані з кількістю та якістю праці, усе частіше підприємства віддають перевагу формуванню соціального пакета відповідно до заслуг працівників. За цим підходом соціальні пакети працівників (різних категорій, професійних груп, грейдів тощо) диференціюються залежно від індивідуальних характеристик і результатів праці працівників:

— рівня розвитку професійно значущих і корпоративних компетенцій;

— індивідуальних результатів праці працівника (внеску у колективні результати);

— стажу роботи на підприємстві тощо.

За цим підходом складається кілька наборів пакетів, що відповідають певному рівню досягнень працівника. Приміром:

- рівню майстерності;
- високому рівню;
- базовому рівню.

Працівники одержують право на відповідний пакет за результатами підсумкового оцінювання. Найоптимальніша періодичність оцінювання та перегляду соціальних пакетів — щорічно.

Як різновид цього підходу підприємство пропонує працівникам стандартний соціальний пакет (встановлений для відповідної

категорії та професійної групи). Залежно від рівня досягнень працівників (приміром для високого рівня та рівня майстерності) стандартний набір доповнюється додатковими опціями.

Такий підхід до формування соціального пакета дає змогу мотивувати працівників до професійного зростання та розвитку професійно значущих і корпоративних компетенцій, поліпшення результатів праці, посилювати лояльність і закріплювати на підприємстві, особливо у разі врахування стажу роботи.

Результати оцінювання працівників широко використовуються і для формування системи *нематеріальної мотивації працівників*. Визнання керівництвом і колегами досягнень у професійній діяльності є значним мотиваційним чинником для переважної більшості людей.

Використовуються різні форми визнання заслуг:

- нагородження почесними грамотами, медалями, відзнаками, вимпелами, кубками;
- розміщення фотографії на дошці пошани;
- оголошення подяки;
- вручення подарунків з написом-подякою;
- присвоєння звань: ветерана підприємства, почесного працівника, кращого працівника у певній сфері професійної діяльності — або за типом поведінки (найактивніший, найвідданіший, найкреативніший тощо);
- інформування колективу та громадськості про досягнення працівника та ін.

Мотиваційна цінність нематеріальної винагороди підвищується за рахунок формату її надання. Чим урочистіше вручення нагород, тим вони цінніші й тим більший мотиваційний вплив вони мають. Нагороди варто вручати на корпоративних заходах — під час святкування Нового року, Дня заснування підприємства, щорічних зборів за підсумками роботи за рік тощо. Фотографії відзначених працівників і коротка інформація про результати їх роботи, так звані *історії успіху* можуть бути розміщені на сайті підприємства чи на дошці пошани.

Визнання досягнень працівників у професійній діяльності сприяє підвищенню їхньої мотивації за допомогою позитивного підкріплення, а також прищепленню цінностей, формуванню моделей поведінки, які розвивають корпоративну культуру підприємства.

---

### Резюме

---

Оцінювання працівників є важливою складовою системи управління персоналом підприємства. За результатами оцінювання керівництво і служба персоналу отримують цінну інформацію для прийняття управлінських рішень щодо добору, професійного та кар'єрного зростання, ротації, навчання і розвитку та мотивації працівників. Результати оцінювання працівників використовуються для підтвердження їхньої кваліфікації та компетентності для виконання завдань і робіт за певною професією чи посадою.

Порядок використання результатів оцінювання має передбачати обговорення їх з працівником під час оцінювального інтерв'ю. Ця процедура дає змогу працівникам краще зрозуміти, які вимоги висуваються до виконання обов'язків, і що їм треба зробити для поліпшення результатів роботи. Керівникові оцінювальне інтерв'ю дає змогу краще побачити, яких результатів можна очікувати від працівника і що необхідно зробити, щоб максимально ефективно використати його потенціал. Розрізняють три стратегії проведення оцінювального інтерв'ю: змусити; переконати; залучити до процесу прийняття рішення. Керівник може використовувати всі три стратегії, проте стратегія залучення, за якої керівник ураховує думки і побажання працівника, дає змогу досягти кращих результатів.

У результаті оцінювання можна виявити компетенції та індивідуально-особистісні характеристики працівників, які не відповідають установленим стандартам. Такі характеристики є зонами розвитку працівників, формування яких має лежати в основі підготовки індивідуальних планів навчання та розвитку. У процесі обговорення результатів мають бути розроблені навчальні програми з урахуванням специфіки професійної діяльності, посадових обов'язків і особистих потреб працівників, визначені доцільні форми та методи навчання.

У разі якщо керівництво планує запроваджувати нові напрями діяльності, продукти, послуги, технології, важливо виявити наявність у працівників компетенцій, необхідних для роботи в нових умовах.

Проведений під час оцінювання аналіз професійних здобутків і потенційних можливостей працівника є підставою прийняття керівництвом рішення щодо кваліфікаційного зростання працівників — присвоєння вищої кваліфікаційної категорії та підвищення у посаді. У разі виявлення значного управлінського потенціалу керівники можуть приймати рішення щодо зарахування працівників до кадрового резерву на заповнення вакантних посад керівників.

Одним із найважливіших напрямів використання результатів оцінювання працівників є винагородження персоналу. Причому в мотивації персоналу важливе значення має як матеріальна, так і нематеріальна винагорода. Що тісніший зв'язок винагороди працівника з його резуль-

татами праці, то більшою мірою система винагородження персоналу впливає на задоволення працівника роботою на підприємстві.

Результати оцінювання використовуються під час прийняття рішень щодо визначення розміру посадового окладу (тарифної ставки, окладу) конкретного працівника у разі використання гнучких тарифних моделей, розмірів премій, бонусів, встановлення окремих надбавок заохочувального характеру, насамперед за високу професійну майстерність і високі досягнення в праці, а також у процесі визначення переліку соціальних виплат і благ у разі формування соціального пакета відповідно до заслуг працівників.

Результати оцінювання працівників широко використовуються і для формування системи нематеріальної мотивації. Визнання керівництвом і колегами досягнень у професійній діяльності сприяє підвищенню мотивації працівників.

### **Терміни і поняття**

---

*Адміністрування винагороди за працю*  
*Заробітна плата*  
*Кадровий резерв*  
*Кар'єрне зростання*  
*Матеріальна винагорода*  
*Навчання персоналу*  
*Надбавка за високі досягнення у праці*  
*Надбавка за високу професійну майстерність*  
*Нематеріальна винагорода*  
*Основна заробітна плата*  
*Оцінювальне інтерв'ю*  
*Премія*  
*Професійне зростання*  
*Рекрутинг персоналу*  
*Розвиток персоналу*  
*Ротація персоналу*  
*Соціальний пакет*  
*Стратегія «залучити до процесу прийняття рішення»*  
*Стратегія «змусити»*  
*Стратегія «переконати»*

### **Питання для перевірки знань**

---

1. Перелічити напрями використання результатів оцінювання в управлінні персоналом.
2. Розкрити значення оцінювального інтерв'ю для забезпечення ефективності процедури оцінювання працівників.

3. Схарактеризувати чинники, від яких залежить ефективність оцінювального інтерв'ю.

4. Навести порівняльний аналіз стратегій проведення оцінювального інтерв'ю.

5. Розкрити особливості підготовки до проведення оцінювального інтерв'ю.

6. Схарактеризувати питання, які доцільно обговорити під час оцінювального інтерв'ю.

7. Навести рекомендації щодо завершення оцінювального інтерв'ю.

8. Розкрити зв'язок оцінювання працівників із системою навчання та розвитку персоналу.

9. Розкрити напрями використання результатів оцінювання працівників в адмініструванні винагороди за працю.

10. Розкрити зв'язок системи преміювання з результатами оцінювання працівників.

11. Навести приклади використання результатів оцінювання під час прийняття рішень щодо встановлення надбавок заохочувального характеру.

12. Пояснити, яким чином результати оцінювання можуть використовуватися під час формування соціального пакета.

### ***Завдання для індивідуальної роботи***

1. Прийняти кадрові рішення щодо використання результатів оцінювання співробітників служби персоналу (табл. 11.2).

*Таблиця 11.2*

#### **РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНЮВАННЯ СПІВРОБІТНИКІВ СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ**

Працівник	Оцінка рівня кваліфікації	Оцінка компетенцій	Оцінка результатів праці
Керівник служби персоналу О. Л. Волошенко	3,75	4,5	4,0
Менеджер з персоналу М. І. Поляченко	4,0	4,75	4,0
Менеджер з персоналу О. В. Крищенко	3,75	4,5	4,25
Професіонал з розвитку персоналу С. П. Зозуля	3,25	4,75	4,25
Фахівець з добору персоналу В. В. Романенко	3,25	4,5	3,75
Фахівець з добору персоналу О. І. Коваленко	3,25	4,0	3,25
Інспектор з кадрів І. В. Лавриненко	3,25	4,0	3,5
Інспектор з кадрів О. О. Петренко	2,0	3,5	3,0

2. Провести аналіз результатів оцінювання консультанта з питань корпоративного розвитку консалтингової компанії (табл. 11.3). Визначити напрями розвитку консультанта та скласти програму навчання.

Шкала оцінювання:

- Е — неприпустимий рівень;
- D — необхідне удосконалення;
- С — відповідає вимогам;
- В — перевищує вимоги;
- А — видатні досягнення.

Таблиця 11.3

**РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНЮВАННЯ КОНСУЛЬТАНТА  
З ПИТАНЬ КОРПОРАТИВНОГО РОЗВИТКУ**

Показник	Виставлені оцінки		
	керівником	колегами по роботі	працівником (самооцінювання)
Професійні знання	С	В	С
Якість роботи	С	С	В
Додержання термінів виконання роботи	С	С	С
Орієнтація на клієнта	В	А	В
Орієнтація на результат	В	С	В
Уміння вести переговори	D	С	D
Уміння працювати в команді	С	В	В
Уміння швидко приймати рішення в умовах змін	С	D	D
Здатність до професійного зростання	В	В	С
Інноваційність	С	С	С
Ініціативність	С	С	D
Креативність	В	С	С
Відповідальність	С	В	В

3. Проаналізувати ситуацію щодо використання результатів оцінювання персоналу в компанії.

Представництво західної компанії займається проектною діяльністю. Після закінчення роботи над проектом керівники оцінюють роботу підлеглих за низкою критеріїв і результати заносять до оцінювальної форми, складеної англійською мовою. Заповнені оцінювальні форми керівники передають до департаменту управління персоналом. У разі, якщо певний працівник одержує низькі оцінки, менеджер з персоналу

з'ясовує причини. Якщо причина криється в недостатній кваліфікації працівника, неспроможності до роботи в команді, недисциплінованості тощо, то працівникові пропонують звільнитися за власним бажанням. При цьому працівника ознайомлюють з результатами оцінювання й аргументують прийняте рішення. Якщо працівник не погоджується звільнитися за власним бажанням, його звільняють згідно із законодавством на підставі результатів оцінювання як такого, що не відповідає посаді, яку обіймає.

### ***Література для поглибленого вивчення***

1. *Борисова Е. А.* Оценка и аттестация персонала. СПб.: Питер, 2003. 256 с.
2. *Вучкович-Стадник А. А.* Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения. Москва: Эксмо, 2008. 192 с.
3. *Вязгин А. В.* Оценка персонала высшего и среднего звена. Москва: Вершина, 2006. 256 с.
4. *Колот А. М., Цимбалюк С. О.* Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
5. *Петрова Ю. А., Спиридонова Е. Б.* 10 критериев оценки персонала. Ростов н/Д.: Феникс, 2013. 157 с.
6. *Цимбалюк С. О.* Технології управління персоналом: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2009. 399 с.

## Розділ 12

---

### АТЕСТАЦІЯ ЯК СПЕЦИФІЧНА ФОРМА ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

- 12.1. Атестація як форма оцінювання працівників.
- 12.2. Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.
- 12.3. Особливості атестації керівного складу державних підприємств.
- 12.4. Особливості атестації педагогічних і наукових працівників.
- 12.5. Особливості атестації лікарів.

#### *Резюме*

#### *Терміни і поняття*

#### *Питання для перевірки знань*

#### *Завдання для індивідуальної роботи*

#### *Література для поглибленого вивчення*

#### **Вивчивши цей розділ, ви будете:**

#### **знати:**

- сутність атестації як особливої форми оцінювання працівників;
- основні нормативно-правові акти, що регламентують питання атестації працівників;
- процедуру оцінювання результатів службової діяльності державних службовців;
- процедуру атестації педагогічних і наукових працівників;
- процедуру атестації лікарів;

#### **уміти:**

- розробляти процедуру атестації працівників;
- планувати заходи з організації атестації працівників;
- розробляти рекомендації щодо використання результатів атестації для прийняття управлінських рішень.

#### **12.1. Атестація як форма оцінювання працівників**

---

**Атестація** — це особлива форма оцінювання працівника, що полягає в установленні його відповідності вимогам посади, яку він обіймає.

Основною метою атестації є прийняття рішення про збереження або зміну статусу (посади, категорії, рангу, класу тощо) атестованого працівника на підставі інформації щодо його відпо-



відності посади та наявності необхідної кваліфікації і компетенцій для професійного (кваліфікаційного) та кар'єрного зростання.

Відповідно до ст. 1 Закону України «Про професійний розвиток працівників» **атестація працівників** — це процедура оцінювання професійного рівня працівників відповідно до кваліфікаційних вимог і посадових обов'язків<sup>1</sup>.

До основних цілей атестації працівників належать:

— забезпечення справедливої винагороди залежно від результатів праці та професійних досягнень працівників;

— заохочення до відповідального виконання посадових обов'язків;

— ефективне використання людських ресурсів завдяки визначенню найдоцільніших сфер реалізації працівниками свого потенціалу;

— визначення напрямів розвитку та навчання;

— звільнення працівників, які систематично демонструють неспроможність виконувати посадові обов'язки належним чином.

Атестація працівників виконує також низку *латентних функцій*:

- перевірка правильності ухвалених раніше кадрових рішень;
- ознайомлення з можливостями та здібностями працівників;
- підтримання атмосфери вимогливості до виконання обов'язків і результатів праці;

• обґрунтування переведення працівників на інші посади чи зміни категорії, рангу, класу тощо.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про порядок проведення атестації працівників керівного складу державних підприємств» атестація керівників державних підприємств проводиться з метою підвищення ефективності їх діяльності. Під час атестації оцінюються їхні професійні та ділові якості, виконання ними посадових обов'язків, визначених кваліфікаційними характеристиками їх посад, а також нормативно-правовими актами<sup>2</sup>.

Кожне підприємство визначає цілі атестації відповідно до специфіки діяльності в межах чинного законодавства. Приміром, на Новокраматорському машинобудівному заводі метою атестації є раціональна розстановка та використання керівників, професіоналів і фахівців, підвищення ефективності праці, кваліфікації працівників, відповідальності за якість роботи, розвиток ділової активності та інноваційного потенціалу<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI.

<sup>2</sup> Про порядок проведення атестації працівників керівного складу державних підприємств: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.08.1999 № 1571.

<sup>3</sup> Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. та ін. Управління персоналом: підручник; за ред. В. М. Данюка. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2014. С. 330.

Атестація працівників в Україні здійснюється відповідно до законодавства. Загальні правові та організаційні засади щодо проведення атестації працівників регламентовані Законом України «Про професійний розвиток працівників»<sup>1</sup>. До прийняття зазначеного нормативного акта процедуру атестації працівників регламентували різні акти, норми яких іноді суперечили одна одній.

За змістом, призначенням і функціями атестація працівників різних категорій, професійних груп і сфер діяльності суттєво не відрізняється. Проте процедура проведення та зміст оцінювання мають свою специфіку.

Питання атестації різних категорій працівників регламентовано відповідними нормативними документами, з-поміж яких:

— Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців<sup>2</sup>;

— Порядок проведення атестації працівників керівного складу державних підприємств<sup>3</sup>;

— Порядок проведення атестації посадових осіб митної служби<sup>4</sup>;

— Типове положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування<sup>5</sup>;

— Положення про атестацію наукових працівників<sup>6</sup>;

— Типове положення про атестацію педагогічних працівників України<sup>7</sup>;

— Положення про порядок проведення атестації лікарів<sup>8</sup>;

<sup>1</sup> Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI.

<sup>2</sup> Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640.

<sup>3</sup> Про порядок проведення атестації працівників керівного складу державних підприємств: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.08.1999 № 1571.

<sup>4</sup> Про затвердження Порядку проведення атестації посадових осіб митної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.12.2002 № 1984.

<sup>5</sup> Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 26.10.2001 № 1440.

<sup>6</sup> Про затвердження Положення про атестацію наукових працівників: Постанова Кабінету Міністрів України від 13.08.1999 № 1475.

<sup>7</sup> Про затвердження Типового положення про атестацію педагогічних працівників України: Наказ Міністерства освіти України від 14.12.2010 № 1255/18550.

<sup>8</sup> Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 22.02.2019 № 446.

— Положення про атестацію молодших спеціалістів з медичною освітою<sup>1</sup>;

— Інструкція про порядок проведення атестування поліцейських<sup>2</sup>;

— Положення про порядок проведення атестації керівників і спеціалістів підприємств, організацій і установ споживчої кооперації України<sup>3</sup>.

*Періодичність атестації працівників* може становити від 3 до 5 років. Атестація може бути плановою та позачерговою.

*Планова атестація* проводиться регулярно, в установлені терміни з однаковим інтервалом. Приміром, раз на 3 роки.

*Позачергова атестація* проводиться за наказом (розпорядженням) керівника підприємства, зазвичай, у разі виникнення потреби. Позачергова атестація може проводитися за заявою працівника з метою підвищення кваліфікаційної категорії (рангу, класу тощо). Така атестація може проводитися не раніш як через два роки після присвоєння попередньої категорії.

В організації та проведенні атестації виокремлюють три етапи: підготовчий; проведення атестації; прийняття рішення за результатами атестації.

Для проведення атестації створюється атестаційна комісія<sup>4</sup>.

Типова процедура атестації аналогічна процедурі підсумкового комплексного оцінювання<sup>5</sup>. Разом з тим можна виокремити специфічні особливості підсумкового комплексного оцінювання у формі атестації, визначені Законом України «Про професійний розвиток працівників». З-поміж таких особливостей виокремимо:

- категорії працівників, які підлягають атестації, та періодичність її проведення визначаються колективним договором. На підприємствах, на яких колективні договори не укладаються, ка-

---

<sup>1</sup> Про атестацію молодших спеціалістів з медичною освітою: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 23.11.2007 № 742.

<sup>2</sup> Про затвердження Інструкції про порядок проведення атестування поліцейських: Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 18.11.2015 № 1445/27890.

<sup>3</sup> Про затвердження Положення про порядок проведення атестації керівників і спеціалістів підприємств, організацій і установ споживчої кооперації України: Постанова правління Центральної спілки споживчих товариств України від 12.08.1993 № 146.

<sup>4</sup> Склад і порядок створення оцінювальної (атестаційної) комісії розкрито в *Розділі 9*.

<sup>5</sup> Процедура підсумкового комплексного оцінювання розкрито в *Розділі 8*.

тегорії працівників, котрі підлягають атестації, терміни та графік її проведення визначаються роботодавцем за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації;

- атестація працівників проводиться не частіше ніж один раз на три роки;

- інформація про проведення атестації доводиться до відома працівників не пізніше, ніж за два місяці до її проведення

- безпосередній керівник працівника, який підлягає атестації, не може бути членом атестаційної комісії;

- атестація працівника проводиться тільки в його присутності;

- не допускається оцінювання професійного рівня та кваліфікації працівника за ознаками, що безпосередньо не пов'язані з виконуваною роботою;

- рішення атестаційної комісії доводиться до відома працівника та роботодавця протягом трьох днів після його прийняття;

- результати атестації можуть бути оскаржені працівником у порядку, встановленому законодавством<sup>1</sup>.

За результатами атестації приймається одне з трьох рішень:

— відповідає посаді;

— відповідає посаді за умов виконання рекомендацій комісії з повторною атестацією через рік (чи інший термін);

— не відповідає посаді.

Атестації підлягають насамперед категорії працівників, які мають проходити цю процедуру відповідно до чинного законодавства. Це насамперед стосується державних службовців, лікарів, наукових і педагогічних працівників тощо. Крім того, підприємства самостійно можуть приймати рішення щодо підсумкового комплексного оцінювання працівників у формі атестації у разі, якщо навіть така форма оцінювання для них не є обов'язковою.

Сьогодні керівники приватних підприємств надають перевагу сучасним методам оцінювання, більш інформативним і прийнятним для досягнення конкретних цілей, недооцінюючи роль атестації в управлінні персоналом та прийнятті важливих кадрових рішень.

У багатьох бюджетних організаціях атестація персоналу проводиться формально внаслідок недосконалості процедури й методичного забезпечення та недовіри працівників до такої форми оцінювання.

---

<sup>1</sup> Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI.

Атестація, як уже зазначалося, полягає у встановленні відповідності працівника вимогам посади, яку він обіймає. У зв'язку з цим атестація застосовується щодо категорій працівників, які обіймають посади:

- законодавців, вищих державних службовців, керівників, менеджерів (управителів);
- професіоналів;
- фахівців;
- технічних службовців.

Робітники проходять кваліфікаційну атестацію (кваліфікаційне оцінювання). Для її проведення створюються кваліфікаційні комісії. За результатами кваліфікаційної атестації визначається кваліфікаційний статус робітника, приймається рішення щодо присвоєння чи підвищення кваліфікаційного розряду, переведення на іншу роботу, відсторонення від роботи, припинення і розірвання трудового договору.

Не підлягають атестації:

- керівники державних підприємств та їх об'єднань, яких призначає на посади Кабінет Міністрів України;
- особи, які пропрацювали на відповідній посаді менше від одного року;
- вагітні жінки;
- особи, які здійснюють догляд за дитиною віком до трьох років або дитиною з інвалідністю, особою з інвалідністю з дитинства;
- одинокі матері або одинокі батьки, які мають дітей віком до чотирнадцяти років;
- особи, які працюють за сумісництвом;
- неповнолітні;
- інші категорії, передбачені законодавством, колективними угодами та договорами.

## ***12.2. Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців***

---

Процедура атестації державних службовців мала обов'язковий характер до 2011 р. Однак методичні недоліки, низька інформативність результатів, а іноді і формальність проведення обумовили визнання недоцільності її проведення і призвели до перегляду

законодавства, що регламентує діяльність державних службовців. З ухваленням Закону України «Про державну службу» у новій редакції<sup>1</sup> замість атестації державних службовців було запроваджено оцінювання результатів їх службової діяльності.

Оцінювання результатів службової діяльності державного службовця відповідно до редакції Закону від 10.12.2015 проводиться з метою визначення якості виконання поставлених завдань, а також з метою прийняття рішення щодо преміювання, планування їхньої кар'єри (ст. 44 Закону України «Про державну службу»)<sup>2</sup>.

Порядок оцінювання результатів службової діяльності державних службовців затверджується Кабінетом Міністрів України.

Оцінювання результатів службової діяльності проводиться за такими показниками:

- результативність, ефективність і якість виконання посадових обов'язків державного службовця;
- додержання правил етичної поведінки;
- дотримання вимог законодавства у сфері запобігання корупції;
- виконання індивідуальної програми професійного розвитку;
- показниками, визначеними контрактом про проходження державної служби.

Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців категорій «Б» і «В» здійснюється щороку безпосереднім керівником державного службовця та керівником самостійного структурного підрозділу. Оцінювання службовців, які обіймають посади категорії «А», здійснюється суб'єктом призначення.

#### ***Категорії посад державної служби***

Посади державної служби в державних органах поділяються на категорії та підкатегорії залежно від таких чинників:

- порядку призначення;
- змісту роботи та її впливу на прийняття кінцевого рішення;
- міри відповідальності;
- характеру та обсягу повноважень;
- необхідного рівня кваліфікації та професійних компетенцій.

***Категорія «А»*** (вищий корпус державної служби):

- керівник апарату Верховної Ради України та його заступники;

<sup>1</sup> Про державну службу: Закон України від 17.11.2011 № 4050-VI.

<sup>2</sup> Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII.

- керівник апарату (секретаріату) постійного допоміжного органу, утвореного Президентом України;
- Державний секретар Кабінету Міністрів України та його заступники, державні секретарі міністерств;
- керівники центральних органів виконавчої влади, які не є членами Кабінету Міністрів України, та їх заступники;
- керівники державної служби в інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, та їх заступники;
- керівники апаратів Конституційного Суду України, Верховного Суду, вищих спеціалізованих судів та їх заступники, керівники секретаріатів Вищої ради правосуддя, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України та їх заступники, Голова Державної судової адміністрації України та його заступники.

**Категорія «Б»:**

- керівники та заступники керівників державних органів, юрисдикція яких поширюється на територію Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, міст Києва і Севастополя, одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення;
- керівники державної служби у державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, міст Києва і Севастополя, одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення;
- керівники та заступники керівників структурних підрозділів державних органів незалежно від рівня юрисдикції таких державних органів;

**Категорія «В»** — інші посади державної служби, не віднесені до категорій «А» і «Б» (ст. 6 Закону України «Про державну службу»).

Оцінювання службової діяльності державного службовця має певною мірою суб'єктивний характер, оскільки результати оцінювання затверджують безпосередній керівник працівника і керівник відповідного самостійного структурного підрозділу.

Процедура оцінювання результатів службової діяльності державних службовців регламентована Постановою Кабінету Міністрів України<sup>1</sup>.

Етапи оцінювання результатів службової діяльності державного службовця наведено на рис. 12.1.

На *першому етапі* визначаються 3–5 завдань і ключових показників, котрі характеризують кінцевий результат, на досягнення якого спрямована службова діяльність службовця. Зауважимо,

---

<sup>1</sup> Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640.

що встановлення завдань і ключових показників відбувається за низхідною ієрархією, тобто, спочатку для керівників, потім для їх заступників і та ін.



Рис. 12.1. Етапи оцінювання результатів службової діяльності державного службовця

Завдання та ключові показники державних службовців, які обіймають посади категорій «А», розробляються з урахуванням стратегічних завдань відповідних державних органів.

Завдання та ключові показники державних службовців, які обіймають посади державної служби категорій «Б» і «В», визначаються з урахуванням річного плану роботи державного органу та стратегічних завдань, функцій і обов'язків, визначених положенням про державний орган (структурний підрозділ), та відповідно до посадової інструкції службовця.

Для всіх показників встановлюються кількісні та/або якісні вимірники й терміни виконання. Перелік завдань і ключових показників на наступний рік визначається у грудні поточного року і може коригуватися протягом звітного року з січня по вересень. Завдання та ключові показники оформлюються за встановленими формами, наведеними в *дод. Б і В*.

На *другому етапі* оцінюють результати. У жовтні-грудні звітного року визначаються результати виконання завдань і досягнення ключових показників за звітний рік і порівнюються із запланованими. Не пізніше двох тижнів з дня прийняття наказу (розпорядження) про оцінювання результатів діяльності державні службовці у довільній формі складають звіт про виконання завдань і ключових показників. Звіт надається особі, яка проводить оцінювальну співбесіду — керівнику вищого рівня. Після розгляду звіту проводиться оцінювальна співбесіда, метою якої є



обговорення виконання поставлених завдань і ключових показників, дотримання правил етичної поведінки та вимог у сфері запобігання корупції, оцінка результатів виконання завдань і підготовка пропозицій.

Пропозиції щодо результатів оцінювання службовців категорії «А» готуються за формою, наведеною в *дод. Г*.

Перед проведенням оцінювальної співбесіди державні службовці категорій «Б» і «В», окрім звіту, заповнюють форму щодо результатів виконання, яку наведено в *дод. Д*.

Під час оцінювальної співбесіди обговорюються результати роботи службовця. У разі необхідності службовець пояснює одержані результати. Під час співбесіди також визначаються потреба у професійному навчанні, а також завдання і ключові показники на наступний період.

У разі відсутності державного службовця (відпустка, відрядження, лікарняний тощо) оцінювання результатів виконання завдань може відбутися без співбесіди на підставі поданого звіту чи заповненої форми результатів виконання завдань. Державний службовець ознайомлюється з результатами оцінювання протягом п'яти робочих днів після виходу на роботу.

На *третьому етапі* за результатами оцінювання готується і затверджується висновок. Під час формування висновку враховуються:

- звіт працівника;
- результати оцінювальної співбесіди;
- зауваження та пояснення державного службовця (у разі наявності).

За результатами оцінювання затверджується висновок, у якому виставляється одна з трьох оцінок:

- негативна;
- позитивна;
- відмінна.

Висновок затверджується наказом (розпорядженням) суб'єкта призначення у грудні звітного року. Форму висновку наведено в *дод. Е*.

Служба персоналу державного органу, в якому працює державний службовець, ознайомлює його із затвердженим висновком. Результати оцінювання долучаються до особової справи державного службовця.

За результатами оцінювання приймаються кадрові рішення, зокрема, щодо преміювання державних службовців, які отримали відмінні оцінки.

У разі отримання негативної оцінки державний службовець може оскаржити висновок. Може проводитися повторне оцінювання не раніше ніж через три місяці та не пізніше ніж через п'ять місяців після затвердження висновку з негативною оцінкою.

На підставі висновку щодо оцінювання результатів службової діяльності державний службовець разом із службою персоналу готує індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності (дод. Є і Ж). Програма має бути розглянута й затверджена безпосереднім керівником державного службовця.

Оцінюванню не підлягають державні службовці, котрі:

- у звітному році працюють на посаді менше від трьох місяців;
- перебувають у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами, для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку;
- відсутні на службі у зв'язку з призовом на строкову військову службу або військову службу за призовом під час мобілізації;
- відсутні на службі у зв'язку з проходженням спеціальної підготовки кандидатами на посаду судді;
- відсторонені від виконання посадових обов'язків.

### **12.3. Особливості атестації керівного складу державних підприємств**

До керівного складу працівників державних підприємств належать:

- керівники державних підприємств і їх заступники;
- керівники структурних підрозділів державних підприємств і їх об'єднань;
- керівники об'єднань державних підприємств, яким делеговано функції управління державним майном;
- головні інженери.

Особливості атестації цієї категорії працівників регламентовані Постановою Кабінету Міністрів України<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Про порядок проведення атестації працівників керівного складу державних підприємств: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.08.1999 № 1571.

Атестація працівників керівного складу державних підприємств проводиться один раз на три роки. Під час атестації оцінюються ділові та професійні якості керівників та виконання ними посадових обов'язків відповідно до кваліфікаційних характеристик і нормативно-правових актів.

Атестація проводиться атестаційною комісією органу управління державним майном або атестаційними комісіями об'єднань державних підприємств. До складу атестаційної комісії можуть входити:

— керівники структурних підрозділів, філій, об'єднань та їхні заступники;

— провідні фахівці органу управління майном;

— представники галузевого об'єднання профспілок і профспілкових комітетів державних підприємств.

Атестація працівників керівного складу державних підприємств відбувається в індивідуальному порядку. На працівника складається розгорнута *відгук-характеристика* і подається на розгляд до атестаційної комісії. Відгук-характеристика працівника має містити оцінку професійних знань, навиків, умінь, досвіду, компетентності, індивідуально-особистісних характеристик. До відгуку-характеристики додаються результати та рекомендації попередньої атестації й інформація про результати професійної діяльності за період після останньої атестації.

До підготовки відгуку-характеристики долучаються:

— заступники керівника;

— провідні фахівці підприємства та структурного підрозділу;

— керівники та провідні фахівці функціональних підрозділів відповідного органу управління майном;

— представники профспілкового комітету тощо.

Керівник, який підлягає атестації, не пізніше ніж за два тижні до атестації має бути ознайомлений зі складеним на нього відгуком-характеристикою. Якщо працівник не згоден з інформацією, наведеною у відгуку-характеристиці, то така інформація виноситься на обговорення трудового колективу державного підприємства (об'єднання, філії, структурного підрозділу тощо). Результати обговорення разом з відгуком-характеристикою подаються до атестаційної комісії.

Під час засідання атестаційної комісії розглядаються подані матеріали, заслуховуються працівник, якого атестують, і його підлеглі й представники вищих рівнів управління.

За результатами атестації шляхом відкритого голосування у відсутності працівника, якого атестують, приймається спільне рішення атестаційної комісії. До атестаційного листка заносять інформацію про результати атестації (дод. 3).

Атестаційний листок складається з двох розділів. Розділ «Загальні дані» заповнює служба персоналу. Цей розділ містить об'єктивні дані про працівника, який проходить атестацію. Розділ «Результати атестації» містить рішення та рекомендації атестаційної комісії. У разі коли хтось із членів комісії має думку, відмінну від інших членів комісії, щодо оцінки роботи та ділових якостей працівника, атестаційний листок може містити коментар члена комісії.

Атестаційний листок і відгук-характеристика на працівника долучаються до його особової справи за місцем роботи. Копія передається до служби персоналу органу управління майном. За результатами атестації керівник органу управління майном протягом двох місяців з дня атестації приймає остаточне рішення і видає відповідний наказ (розпорядження).

#### **12.4. Особливості атестації педагогічних і наукових працівників**

##### ***Атестація педагогічних працівників***

Процедуру атестації педагогічних працівників регламентовано Типовим положенням про атестацію педагогічних працівників України<sup>1</sup>.

На підставі Типового положення за погодженням з Центральним органом виконавчої влади у сфері освіти центральні органи виконавчої влади на місцях, у підпорядкуванні яких є навчальні та інші заклади, можуть розробляти власні положення про атестацію педагогічних працівників, у яких визначаються умови проходження атестації і присвоєння кваліфікаційних категорій, педагогічних звань з урахуванням особливостей і специфіки роботи певних навчальних закладів (наприклад, для начальних закладів для дітей з особливими освітніми потребами або спеціалізованих навчальних закладів тощо).

<sup>1</sup> Про затвердження Типового положення про атестацію педагогічних працівників України: Наказ Міністерства освіти України від 14.12.2010 № 1255/18550.

Атестацію проходять педагогічні працівники дошкільних, загальноосвітніх, професійно-технічних навчальних закладів і закладів позашкільного навчання.

Атестація педагогічних працівників є системою заходів, спрямованою на комплексне оцінювання їхньої педагогічної діяльності, що передбачає встановлення відповідності педагогічних працівників посадам, а також присвоєння кваліфікаційних категорій і педагогічних звань.

Метою атестації є заохочення підвищення професійної компетентності педагогічних працівників, розвитку творчої ініціативи, підвищення престижу й авторитету, забезпечення ефективності навчально-виховного процесу.

Атестація педагогічних працівників проводиться раз на п'ять років.

У разі виникнення потреби атестація може бути позачерговою. Підставою для проведення позачергової атестації є потреба у присвоєнні працівникові кваліфікаційної категорії (і відповідно, зміни тарифного розряду), присвоєнні педагогічного звання або перегляді його кваліфікаційної категорії у разі погіршення якості професійної діяльності.

Позачергова атестація може призначатися на підставі:

- заяви працівника;
- подання безпосереднього керівника;
- подання педагогічної ради навчального закладу;
- подання відповідного органу управління освітою.

Позачергова атестація не може бути проведена раніше, ніж через два роки від попередньої.

Обов'язковою умовою атестації є проходження працівником у період між черговими атестаціями підвищення кваліфікації. Ця вимога не поширюється на педагогічних працівників, які працюють менше п'яти років після здобуття профільної вищої освіти.

За результатами атестації педагогічних працівників:

— визначається відповідність працівників посадам, які вони обіймають;

— встановлюються кваліфікаційні категорії (спеціаліст, спеціаліст другої категорії, спеціаліст першої категорії і спеціаліст вищої категорії);

— присвоюються педагогічні звання (старший учитель, учитель-методист тощо).

За наявності підстав працівник може бути звільнений з роботи у порядку, передбаченому законодавством.

Специфічною особливістю атестації педагогічних працівників є створення і функціонування атестаційних комісій трьох рівнів.

Атестаційні комісії I рівня створюються у дошкільних, загальноосвітніх, позашкільних, закладах професійно-технічної та вищої освіти I-II рівнів акредитації, закладах післядипломної педагогічної освіти тощо.

*Атестаційні комісії I рівня* мають право:

- присвоювати кваліфікаційні категорії «спеціаліст», «спеціаліст 2 категорії», «спеціаліст першої категорії»;
- атестувати педагогічних працівників зазначених категорій на відповідність посадам і раніше присвоєним кваліфікаційним категоріям;
- порушувати клопотання перед атестаційними комісіями II і III рівнів про присвоєння педагогічним працівникам кваліфікаційної категорії «спеціаліст вищої категорії» та про присвоєння педагогічних звань.

*Атестаційні комісії II рівня* створюються у районних відділах освіти та підрозділах місцевих органів виконавчої влади, у підпорядкуванні яких перебувають навчальні та інші заклади освіти.

Атестаційні комісії II рівня мають право:

- атестувати на відповідність посаді керівників і методистів навчальних закладів, які підпорядковані районним органам управління освітою;
- атестувати осіб, які призначаються на посади керівників загальноосвітніх і позашкільних навчальних закладів, які підпорядковані районним органам управління освітою;
- присвоювати кваліфікаційну категорію «спеціаліст вищої категорії»
- атестувати працівників вищої категорії на відповідність посадам;
- присвоювати педагогічні звання за клопотанням атестаційних комісій I рівня;
- порушувати клопотання перед атестаційними комісіями III рівня про присвоєння педагогічним працівникам районних відділів освіти та підрозділів місцевих органів виконавчої влади кваліфікаційних категорій і педагогічних звань;
- розглядати апеляції на рішення атестаційних комісій I рівня.

*Атестаційні комісії III рівня* створюються в обласних органах управління освітою.

Атестаційні комісії III рівня мають право:

- атестувати на відповідність посаді працівників керівного складу навчальних закладів, які підпорядковані обласним органам управління освітою;
- атестувати осіб, які призначаються на посади керівників загальноосвітніх і позашкільних навчальних закладів, які підпорядковані обласним органам управління освітою;
- атестувати на відповідність посаді педагогічних працівників навчально-методичних центрів й інших служб системи освіти, присвоювати їм кваліфікаційні категорії і педагогічні звання;
- присвоювати педагогічним працівникам кваліфікаційну категорію «спеціаліст вищої категорії» за поданням атестаційних комісій II рівня;
- розглядати апеляції на рішення атестаційних комісій I та II рівнів.

До складу атестаційної комісії на усіх рівнях входять:

- педагогічні працівники навчальних закладів;
- працівники відповідних органів управління освітою;
- працівники методичних і психологічних служб;
- представники різних наукових установ;
- представники відповідних профспілкових органів.

У разі необхідності атестаційні комісії усіх рівнів мають право створювати цільові експертні групи з метою підвищення ефективності та об'єктивності оцінювання професійної діяльності певних категорій педагогічних працівників.

Педагогічні працівники, які входять до складу атестаційної комісії чи експертної групи, атестуються на загальних підставах, але не беруть участь у голосуванні щодо себе.

Ще однією особливістю атестації педагогічних працівників є включення в атестаційний процес аналізу педагогічної діяльності працівника шляхом відвідування уроків (навчальних занять) і позаурочних заходів, які веде особа, що проходить атестацію, та вивчення рівня навчальних досягнень учнів (студентів, курсантів, слухачів, вихованців) з предмета (дисципліни), що викладає педагогічний працівник.

Атестаційна комісія також ознайомлюється з навчальною документацією щодо виконання педагогічним працівником своїх посадових обов'язків.

Комісія бере до уваги участь працівника у роботі методичних об'єднань, фахових конкурсах та інших заходах, пов'язаних з організацією навчально-виховної роботи, тощо.

Керівник навчального закладу подає до атестаційної комісії характеристику на педагогічного працівника та опис його діяльності у міжатестаційний період. Характеристику на керівника навчального закладу до атестаційної комісії подає керівник відповідного органу управління освітою.

Характеристика повинна містити інформацію про професійну підготовку працівника, виконання педагогічним працівником посадових обов'язків, наявність творчих та організаторських здібностей, особистісні якості, виконання рекомендацій, наданих попередньою атестаційною комісією, тощо.

Характеристика на керівників доповнюється інформацією про ставлення до підлеглих, організаторські здібності, вміння приймати рішення.

Засідання атестаційної комісії та прийняття рішення проводиться за стандартною процедурою. За результатами атестації приймається одне з рішень:

- педагогічний працівник відповідає посаді;
- присвоїти педагогічному працівникові кваліфікаційну категорію;
- педагогічний працівник відповідає (не відповідає) раніше присвоєній кваліфікаційній категорії;
- присвоїти педагогічному працівникові педагогічне звання;
- порушити клопотання перед атестаційною комісією вищого рівня про присвоєння педагогічному працівникові кваліфікаційної категорії;
- педагогічний працівник відповідає (не відповідає) раніше присвоєному педагогічному званню і категорії;
- педагогічний працівник відповідає посаді за умови виконання ним заходів, визначених атестаційною комісією;
- педагогічний працівник не відповідає посаді.

За результатами атестації керівників навчальних та інших закладів, а також осіб, які претендують на посади керівників загальноосвітніх і позашкільних навчальних закладів, атестаційні комісії ухвалюють такі рішення:

- керівник (заступник керівника) відповідає посаді;
- керівник (заступник керівника) відповідає посаді за умови виконання ним заходів, визначених атестаційною комісією;
- керівник (заступник керівника) не відповідає посаді;
- рекомендувати для призначення на посаду керівника;



— рекомендувати для зарахування до кадрового резерву.

На кожного педагогічного працівника, що проходив атестацію, заповнюється атестаційний листок (дод. І) у двох примірниках. Один примірник долучається до особової справи працівника, а другий — видається працівникові.

Якщо педагогічний працівник не згоден із рішенням атестаційної комісії, він може оскаржити прийняте комісією рішення, подавши апеляцію до атестаційної комісії вищого рівня або до суду.

### ***Атестація наукових працівників***

Особливості атестації наукових працівників регламентовано Типовим Положенням про атестацію наукових працівників<sup>1</sup>.

Атестація наукових працівників закладів вищої освіти (інститутів, університетів, академій) та наукових установ (науково-практичних, науково-дослідних, науково-технічних, науково-технологічних установ і відповідних підрозділів підприємств) проводиться з метою:

- оцінювання рівня професійної підготовки та результативності роботи;
- визначення відповідності кваліфікації працівників їх посадам;
- покращення використання потенціалу науковців;
- заохочення до підвищення професійного рівня;
- визначення потреби у навчанні та підвищенні кваліфікації.

Атестація проводиться один раз у три–п'ять років. Терміни наступної атестації визначаються вченою радою за результатами атестації, але не раніше, ніж через три роки після останньої атестації.

Вчена рада наукової установи для кожної наукової посади затверджує атестаційну форму, яка містить інформацію щодо:

- результатів наукової діяльності (публікацій, патентів, участі у наукових проєктах тощо);
- викладацької діяльності;
- керівництва підготовкою наукових кадрів;
- співпраці із установами, закладами, організаціями на національному та міжнародному рівнях (участі у спільних проєктах);

---

<sup>1</sup>Про затвердження Положення про атестацію наукових працівників: Постанова Кабінету Міністрів України від 13.08.1999 № 1475.

- підвищення кваліфікації;
- академічної мобільності (закордонних стажувань);
- виконання адміністративних обов'язків та ін.

Обов'язковою вимогою до показників оцінювання діяльності науковців є можливість їх документального підтвердження.

До атестаційної комісії входять керівники наукової установи, уповноважені представники колективу науковців і представники профспівкової організації.

На кожного працівника служба персоналу готує атестаційну справу, яка містить:

- атестаційну форму, котру заповнює науковий працівник і з якою попередньо ознайомлюється його безпосередній керівник;
- звіт наукового працівника, з яким попередньо ознайомлюється його безпосередній керівник;
- характеристику, складену безпосереднім керівником наукового працівника або керівником структурного підрозділу, в якому працює науковець.

Атестація проводиться тільки в присутності працівника, його безпосереднього керівника та керівника структурного підрозділу, в якому працює науковець.

За результатами атестації атестаційна комісія працівника шляхом відкритого чи таємного голосування приймає одне з двох рішень:

- відповідає посаді, яку обіймає;
- не відповідає посаді, яку обіймає.

Рішення атестаційної комісії затверджується вченою радою наукової установи та долучається до особової справи науковця.

### **12.5. Особливості атестації лікарів**

Ключовим показником людського розвитку є якість життя населення, важливою складовою якої є якість системи охорони здоров'я. Остання залежить від наявності висококваліфікованого медичного персоналу, а отже, заохочення лікарів до професійного розвитку і створення необхідних для цього умов — одне зі стратегічних завдань держави. Постановою Кабінету Міністрів України затверджено Положення про систему безперервного

професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я<sup>1</sup>. Відповідно до цього положення безперервний професійний розвиток фахівців у сфері охорони здоров'я — це процес навчання та вдосконалення професійних компетентностей фахівців після здобуття ними вищої освіти у сфері охорони здоров'я та післядипломної освіти в інтернатурі, що дає змогу фахівцю підтримувати або покращувати стандарти професійної діяльності відповідно до потреб сфери охорони здоров'я і триває протягом усього періоду професійної діяльності.

Дотримання вимог до безперервного професійного розвитку є необхідним елементом проходження атестації фахівцями у сфері охорони здоров'я. Атестація лікарів здійснюється у порядку, затвердженому Міністерством охорони здоров'я України<sup>2</sup>.

Основні завдання атестації лікарів:

— оцінювання виконання вимог щодо післядипломної освіти в інтернатурі;

— підвищення кваліфікації;

— забезпечення безперервного професійного розвитку.

Види атестація лікарів:

- атестація на визначення знань і практичних навиків з присвоєнням (підтвердженням) звання «лікар-спеціаліст»;
- атестація на присвоєння кваліфікаційної категорії;
- атестація на підтвердження кваліфікаційної категорії.

Атестацію на визначення знань та практичних навиків з присвоєнням (підтвердженням) звання «лікар-спеціаліст» проводять комісії, які створюються при закладах вищої освіти, що здійснюють підготовку фахівців у галузі знань 22 «Охорона здоров'я», та закладах післядипломної освіти.

Атестацію на присвоєння (підтвердження) кваліфікаційних категорій проводять комісії, що створюються при Міністерстві охорони здоров'я України (Центральна атестаційна комісія), Міністерстві охорони здоров'я Автономної Республіки Крим, структурних підрозділах із питань охорони здоров'я обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій.

Центральна атестаційна комісія проводить атестацію керівників закладів охорони здоров'я, а також керівників, їх заступників, штатних головних спеціалістів та експертів Міністерства охорони здоров'я України.

---

<sup>1</sup> Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 29.03.2018 № 302.

<sup>2</sup> Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 22.02.2019 № 446.

Засідання атестаційних комісій проводяться не рідше одного разу на квартал.

Для проходження атестації на визначення знань і практичних навиків з присвоєнням звання «лікар-спеціаліст» лікар має подати до комісії такі документи:

- письмову заяву;
- копії диплома про освіту та інших документів, що в установленому законодавством порядку дають право обіймати лікарську посаду;
- атестаційний листок (дод. І).

Крім зазначених документів, для атестації на підтвердження звання «лікар-спеціаліст» необхідно подати *особисте освітнє портфоліо* з результатами проходження безперервного професійного розвитку (дод. ІІ) та копії документів, що підтверджують *облікові бали безперервного професійного розвитку* (посвідчення про проходження курсів, стажування тощо). Оригінали цих документів лікар особисто подає на засіданні атестаційної комісії.

Бали безперервного професійного розвитку нараховуються лікарю за різні види освітньої діяльності відповідно до критеріїв нарахування балів, визначених Порядком проведення атестації лікарів (дод. К). Ці бали підлягають щорічному моніторингу. Усі лікарі, які здійснюють професійну діяльність, зобов'язані щороку подавати на перевірку своє освітнє портфоліо, надсилаючи його поштою до 01 березня кожного року на адресу органу, при якому утворено відповідну атестаційну комісію. Мінімальна кількість балів, яка має бути підтверджена за річний період, дорівнює 50. Недостатня кількість балів безперервного професійного розвитку може бути підставою відмови у присвоєнні (підтвердженні) звання «лікар-спеціаліст» та не проходження атестації працівником.

За результатами атестації з присвоєнням (підтвердженням) звання «лікар-спеціаліст» комісія приймає такі рішення:

- присвоїти або відмовити у присвоєнні;
- підтвердити або відмовити у підтвердженні звання «лікар-спеціаліст» з конкретної лікарської спеціальності.

У разі успішного проходження атестації лікар отримує сертифікат лікаря-спеціаліста.

Для проходження атестації на присвоєння (підтвердження) кваліфікаційної категорії до атестаційної комісії лікар подає такі документи:

- 1) письмову заяву;

2) атестаційний листок;  
3) копії диплома, трудової книжки, сертифіката лікаря-спеціаліста або посвідчення про наявність кваліфікаційної категорії (за наявності);

4) особисте освітнє портфоліо з результатами проходження безперервного професійного розвитку та копіями документів, що підтверджують облікові бали безперервного професійного розвитку.

Атестаційна комісія виносить рішення на підставі поданих оригіналів документів. За результатами атестації на присвоєння кваліфікаційної категорії комісія приймає такі рішення: присвоїти кваліфікаційну категорію або відмовити у присвоєнні кваліфікаційної категорії з конкретної лікарської спеціальності. Лікарям, які успішно пройшли атестацію присвоюється (змінюється) кваліфікаційна категорія, на підтвердження чого видається відповідне посвідчення.

### **Резюме**

Атестація — це особлива форма оцінювання працівника, що полягає в установленні його відповідності вимогам посади, яку він обіймає. Основною метою атестації є прийняття рішення про збереження або зміну статусу (посади, категорії, рангу, класу тощо) атестованого працівника на підставі інформації щодо його відповідності посаді та наявності необхідної кваліфікації й компетенцій для професійного (кваліфікаційного) й кар'єрного зростання.

Атестація персоналу в Україні здійснюється відповідно до законодавства. Загальні правові та організаційні засади щодо проведення атестації працівників регламентовані Законом України «Про професійний розвиток працівників». За змістом, призначенням і функціями атестація працівників різних категорій, професійних груп і сфер діяльності практично не відрізняється. Проте процедура проведення та зміст оцінювання мають свою специфіку.

Питання атестації різних категорій працівників регламентовано відповідними нормативними документами, з-поміж яких: Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців; Порядок проведення атестації працівників керівного складу державних підприємств; Порядок проведення атестації посадових осіб митної служби; Типове положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування; Положення про атестацію наукових

працівників; Типове положення про атестацію педагогічних працівників України; Положення про порядок проведення атестації лікарів; Положення про атестацію молодших спеціалістів з медичною освітою; Інструкція про порядок проведення атестування поліцейських; Положення про порядок проведення атестації керівників і спеціалістів підприємств, організацій і установ споживчої кооперації України.

Атестації підлягають насамперед категорії працівників, які мають проходити цю процедуру відповідно до чинного законодавства. Це насамперед стосується державних службовців, лікарів, наукових і педагогічних працівників тощо. Крім того, підприємства самостійно можуть приймати рішення щодо підсумкового комплексного оцінювання працівників у формі атестації у разі, якщо навіть така форма оцінювання для них не є обов'язковою.

В організації та проведенні атестації виокремлюють три етапи: підготовчий; проведення атестації; прийняття рішення за результатами атестації. Для проведення атестації створюється атестаційна комісія.

За результатами атестації приймається одне з трьох рішень: відповідає посаді; відповідає посаді за умов виконання рекомендацій комісії з повторною атестацією через рік (чи інший термін); не відповідає посаді. Комісія розробляє пропозиції щодо покращення використання професійних компетенцій працівника в діяльності підприємства. Висновки атестаційної комісії обов'язково доводяться до відома працівника.

Результати атестації працівників є підставою прийняття кадрових рішень. Негативний висновок атестаційної комісії є підставою для звільнення працівника або за його згодою переведення на іншу посаду.

### **Терміни і поняття**

*Атестаційна комісія*

*Атестаційна справа*

*Атестаційний листок*

*Атестація*

*Бали безперервного професійного розвитку*

*Безперервний професійний розвиток*

*Відгук-характеристика*

*Індивідуальна програма підвищення рівня професійної компетентності державного службовця*

*Контингент, що не підлягає атестації*

*Контингент, що підлягає атестації*

*Особисте освітнє портфоліо*

*Оцінювальна співбесіда*

*Протокол засідання атестаційної комісії*

*Характеристика*

### ***Питання для перевірки знань***

1. Охарактеризувати сутність та основні цілі атестації працівників.
2. Визначити роль атестації працівників у системі оцінювання персоналу.
3. Описати процедуру проведення атестації.
4. Дати характеристики рішенням, які приймаються за результатами атестації.
5. Навести категорії працівників, які підлягають атестації.
6. Перелічити категорії працівників, які не підлягають атестації.
7. Назвати нормативні документи, які регламентують проведення атестації працівників в Україні.
8. Розкрити особливості оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.
9. Описати процедуру проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.
10. Перелічити рішення, які приймаються за підсумками оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.
11. Розкрити особливості атестації працівників керівного складу державних підприємств.
12. Описати особливості атестації педагогічних працівників.
13. Пояснити необхідність створення багаторівневої системи атестаційних комісій для атестації педагогічних працівників.
14. Перелічити рішення, які приймаються за результатами атестації педагогічних працівників.
15. Розкрити особливості атестації науковців.
16. Обґрунтувати необхідність безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я.
17. Охарактеризувати критерії нарахування фахівцям у сфері охорони здоров'я балів за різні види освітньої діяльності.
18. Обґрунтувати необхідність щорічного моніторингу особистих освітніх портфоліо фахівців у сфері охорони здоров'я.
19. Розкрити характерні особливості атестації лікарів.

### ***Завдання для індивідуальної роботи***

1. Розробити процедуру проведення атестації працівників, які обіймають певну посаду. Розробити бланк атестаційного листка. Підготувати бланк висновку атестаційної комісії із зазначенням рекомендацій.
2. Підготувати портфоліо для представлення результатів навчання та розвитку працівників певної професійної групи. Розробити систему обліку балів для оцінювання результатів навчання та розвитку працівників. Обґрунтувати мінімально необхідну кількість балів для успішного проходження атестації.

3. Підготувати есе за однією з тем:
  - Переваги та недоліки атестації як форми оцінювання працівників.
  - Порядок розгляду оскарження висновку атестаційної комісії.
  - Особливості атестації працівників у галузі культури.
  - Особливості атестації поліцейських.

### ***Література для поглибленого вивчення***

1. Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 22.02.2019 № 446.
2. Про атестацію молодших спеціалістів з медичною освітою: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 23.11.2007 № 742.
3. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII.
4. Про затвердження Інструкції про порядок проведення атестування поліцейських: Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 18.11.2015 № 1445/27890.
5. Про затвердження Положення про атестацію наукових працівників: Постанова Кабінету Міністрів України від 13.08.1999 № 1475.
6. Про затвердження Положення про порядок проведення атестації керівників і спеціалістів підприємств, організацій і установ споживчої кооперації України: Постанова правління Центральної спілки споживчих товариств України від 12.08.1993 № 146.
7. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 29.03.2018 № 302.
8. Про затвердження Порядку проведення атестації посадових осіб митної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.12.2002 № 1984.
9. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640.
10. Про затвердження Типового положення про атестацію педагогічних працівників України: Наказ Міністерства освіти України від 14.12.2010 № 1255/18550.
11. Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 26.10.2001 № 1440.
12. Про порядок проведення атестації працівників керівного складу державних підприємств: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.08.1999 № 1571.
13. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI.



## **ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК**

---

- Автоматизовані системи оцінювання працівників 187
- Адекватна оцінка 204
- Адміністрування винагороди за працю 245
- Аналіз роботи 35, 99, 154
- Аналітичні методи оцінювання працівників 79
- Анкета 40, 176, 221
- Анкетування 19, 77, 79
- Анонімне оцінювання 186
- Атестаційна комісія 212, 267, 270, 274, 275
- Атестаційна справа 274
- Атестаційний листок 268, 276
- Атестація 78, 189, 256, 259
- Атрибуція 17
  
- Бали безперервного професійного розвитку 276
- Балова шкала 58, 60
- Безперервний професійний розвиток 275
  
- Вагомість показників 47
- Відзив-характеристика 221, 232, 267
- Відкрите оцінювання 186
  
- Графік оцінювання 174, 221
- Графічна шкала оцінювання працівників 83, 84
- Графічні вправи 162
- Групова дискусія 160
  
- Дерево показників оцінювання 133, 134
- Добір персоналу 15, 151, 239
- Достовірність показників оцінювання 43
  
- Експериментальні методи оцінювання працівників 79
- Експертна комісія 155, 212
- Експертне опитування 38
- Еталон 68
- Ефект ореола 17, 90
- Ефект контраста 18
  
- Завдання оцінювання 25, 27
- Завищена оцінка 204
- Загальна модель оцінювання працівників 127
- Занижена оцінка 204
- Заробітна плата 246
- Засідання оцінювальної комісії 176

Збалансована шкала 63  
Зміст оцінювання 19, 29  
Знання 19, 32, 129  
Зовнішнє оцінювання 14

Ідеальний образ «я» 14  
Індивідуальна програма підвищення рівня професійної компетентності державного службовця 266  
Індивідуальний висновок учасника 165  
Індивідуально-особистісні характеристики 19, 32, 130  
Інтерв'ю 19, 78, 162  
Інтервальна шкала 58

Кадровий резерв 16, 129, 151, 184, 239, 245  
Кар'єрне зростання 151, 239, 245  
Каскад цілей 98  
Кваліметричний підхід 132  
Кваліфікація 19, 32, 34, 129, 130  
Кількісна шкала 58, 59  
Кількісні методи оцінювання працівників 75, 77, 78  
Ключові показники діяльності 99, 114, 184, 239  
Ключові показники ефективності 99, 114, 184, 189, 239  
Коефіцієнт вагомості 47, 48  
Коефіцієнтні методи 19, 80, 82  
Комбіновані методи оцінювання працівників 75, 77, 78  
Компетенція 19, 32, 78, 129, 130  
Комплексне оцінювання працівників 77, 130  
Контактні методи оцінювання працівників 79  
Контингент, що не підлягає атестації 261  
Контингент, що підлягає атестації 260  
Корпоративні компетенції 33, 129, 130, 239  
Критерій оцінювання 19, 29, 30, 155

Матеріальна винагорода 246  
Матриця сумісності 169  
Методи балового оцінювання 80, 81  
Методи групового оцінювання 75, 76  
Методи індивідуального оцінювання 75, 76  
Методи інтервального розподілу 83, 88  
Методичні підходи до визначення підсумкової оцінки 134  
Місце оцінювання 19, 182  
Модель компетенцій 155, 156

- Модифікована модель оцінювання працівників 128  
Мотивація персоналу 16, 239, 245
- Навик 19, 32, 129  
Навчання персоналу 15, 129, 151, 184, 239, 243  
Надбавка за високі досягнення у праці 248  
Надбавка за високу професійну майстерність 248  
Наказ про оцінювання працівників 221  
Неадекватна оцінка 204  
Незаплановане (нерегулярне, ситуаційне) оцінювання 185  
Незбалансована шкала 63  
Нематеріальна винагорода 246  
Неформальні суб'єкти оцінювання 197  
Номінальна шкала 58  
Нормативний образ «я» 14
- Об'єкт оцінювання 19, 30  
Одиниця виміру показника 57  
Описова шкала оцінювання 64  
Описові (якісні) методи оцінювання працівників 75, 77, 78, 81  
Основна заробітна плата 246  
Особисте освітнє порт фоліо 276  
Оцінка 10  
Оцінювальна команда 212  
Оцінювальна комісія 176, 212  
Оцінювальна співбесіда 265  
Оцінювальна форма 176, 179, 230  
Оцінювальне інтерв'ю 240  
Оцінювальний листок 176, 221, 227  
Оцінювання 10  
Оцінювання «360 градусів» 189, 190, 207  
Оцінювання за першим враженням 157  
Оцінювання працівників 10  
Оцінювання результатів праці 95
- П'ятибалова шкала 60, 61  
Періодичність оцінювання 19, 183  
Підбиття підсумків оцінювання працівників 179  
Підготовка до оцінювання працівників 174  
Підсумкова оцінка 134  
Підсумкове комплексне (розгорнуте) оцінювання 130, 174, 183  
План засідань оцінювальної комісії 224  
Поведінковий приклад 66

- Поведінкові рейтингові шкали 83, 84  
Показник оцінювання 19, 29, 30  
Показники, що характеризують поведінку працівника 33  
Показники, що характеризують працівника як особистість і як фахівця 19, 32  
Показники, що характеризують роботу, яку виконує працівник, та її результати 19, 33  
Положення про оцінювання персоналу 220  
Порівняльні методи 83, 85  
Порядкова шкала 58  
Порядок виставлення оцінок 186  
Предмет оцінювання 19, 30  
Премія 120, 184, 247  
Принципи, яких потрібно дотримуватися у процесі оцінювання працівників 18  
Причинно-наслідковий зв'язок 104  
Проблеми, пов'язані з оцінюванням працівників 16  
Проекція 17  
Протокол засідання оцінювальної (атестаційної) комісії 176, 178, 212, 221, 224  
Професійне зростання 16, 239  
Профіль оцінок за критеріями 168  
Процес оцінювання 174
- Ранжований список учасників 167  
Ранжування 77, 83, 86  
Реальний образ «я» 14  
Регулярне поточне (проміжне) оцінювання 184  
Результати праці 19, 33, 95, 129, 131  
Рейтинговий комітет 212  
Рейтингові методи 83, 84  
Розвиток персоналу 15, 129, 151, 184, 239, 243  
Ротація персоналу 16, 239
- Самооцінювання 13, 75, 76, 77, 203  
Самопрезентація 158  
Система збалансованих показників (Balanced Scorecard) 78, 102, 184  
Системи оцінювання працівників 18, 19  
Складність праці 19, 33, 129  
Соціальний пакет 249  
Спостереження 19, 79, 163  
Стандарт 17, 68  
Стратегічна карта 105

- Стратегія «залучити до процесу прийняття рішення» 241  
Стратегія «змусити» 241  
Стратегія «переконати» 241  
Суб'єкти оцінювання 19, 196  
Суб'єкти оцінювання з високою диференціацією оцінок 197  
Суб'єкти оцінювання з низькою диференціацією оцінок 197
- Тестування 19, 77, 79, 163, 189
- Узагальнений аналітичний звіт 167  
Уміння 19, 32, 129  
Універсальні програмні системи 187  
Управління за цілями (Management by Objectives) 97, 114, 184  
Управлінські компетенції 38
- Формальні суб'єкти оцінювання 197  
Фотографія робочого дня 79
- Характеристика 80, 81, 176, 221, 231, 272, 274  
Хронометраж 79
- Центральна тенденція 17, 89, 90  
Цілі оцінювання 25, 26  
Ціль 33, 97, 129, 131  
Цінність оцінювання для працівників 13  
Цінність оцінювання працівників для підприємства 11
- Шкала 57  
Шкала оцінювання (оцінна шкала) 58  
Шкала рівня відповідності показника висунутим вимогам 58, 59  
Штатна група 212
- Якісне оцінювання рівня розвитку компетенцій 58, 62  
Якості 32, 129
- Assessment Center як організація 149  
Assessment Center як технологія оцінювання 78, 149, 189
- KPI (Key Performance Indicator) 114, 189  
KPI-система 114
- Online-сервіси 187
- SMART-технологія 97, 99, 109

## ДОДАТКИ

---

---

Додаток А

### Оцінювальна форма для менеджерів (західна логістична компанія)<sup>1</sup>

Прізвище, ім'я, по батькові співробітника, який атестується \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Посада \_\_\_\_\_

Прізвище, ім'я, по батькові співробітника, який атестує \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Посада \_\_\_\_\_

Період атестації  
з \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_

Оригінал: департамент з управління персоналом

Копії: Співробітник, який атестується, та співробітник, який атестує

Будь-яка інформація особистого характеру, що повідомляється співробітником керівникові, використовуватиметься лише з метою оцінювання результатів праці та налагодження робочих взаємин, а також для кар'єрного зростання в межах компанії. У зв'язку з цим компанія залишає за собою право використання особових даних. Компанія надає право доступу та використання особових даних у порядку, передбаченому чинним законодавством.

---

<sup>1</sup> Вучкович-Стадник А. А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения. Москва: Эксмо, 2008. С. 165-170.

## Розділ 1. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАЦІ

1. Сформулюйте узгоджені очікувані результати роботи (зробіть посилення на раніше встановлені Individual Key Objectives (IKO's), стандарти роботи або відповідні посадові обов'язки).

2. Опишіть результати роботи або досягнення порівняно з очікуваними результатами роботи.

3. Оцініть кожен результат роботи або досягнення порівняно з установленними очікуваними результатами.

Порівняння очікуваних і реальних результатів					
Очікуваний результат: узгоджені посадові обов'язки або стандарти роботи чи індивідуальні цілі	Реальний результат	A	B	C	D

## ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ

<b>A</b>	<b>Перевищує очікування</b>	Фактичний результат перевищує очікуваний
<b>B</b>	<b>Виконано</b>	Реальний результат — на рівні очікуваного
<b>C</b>	<b>Частково виконано</b>	Очікуваний результат досягнутий частково, кінцевий результат нижчий від очікуваного
<b>D</b>	<b>Нижче від очікуваного</b>	Відсутність результату або результат набагато нижчий від очікуваного

## Розділ 2. ОЦІНЮВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ

*Примітка.* Будь-ласка уважно прочитайте відповідний розділ Керівництва з атестації персоналу. Дуже важливо добре розуміти типові поведінкові ознаки для кожної компетентності до того, як Ви почнете оцінювати.

Компетентність	Коментар	Оцінка	
		співробітника	менеджера
<b>Робота в організації</b>			
<b>Вплив і результат</b> Прагнення впливати на інших або набувати значного впливу завдяки аргументації та ретельному плануванню операцій			
<b>Знання організації</b> Здатність розуміти та використовувати владні повноваження, соціально-психологічний клімат та культуру організації для успішного виконання обов'язків чи організаційних змін			
<b>Мобілізація та мотивація персоналу</b>			
<b>Мотивація команди</b> Здатність керувати та підтримувати групу чи підрозділ, спонукаючи людей до досягнення високих виробничих результатів			
<b>Виховання відповідальності</b> Здатність установлювати стандарти щодо якості та термінів роботи з метою досягнення високих результатів			
<b>Міжособистісне розуміння</b> Здатність зрозуміти невисловлені думки та почуття інших людей, а також усвідомлення життєвих настанов і норм поведінки, що лежать в їх основі			
<b>Розвиток персоналу</b> Здатність заохочувати довгостроковий розвиток і навчання персоналу з метою підготовки до перспективного зростання в компанії та успішної роботи в бізнесі			
<b>Визначення пріоритетів</b>			
<b>Розуміння ключових моментів</b> Здатність установлювати на основі попереднього досвіду та теоретичних уявлень закономірності та зв'язки між ситуаціями, які, на перший погляд, не мають між собою нічого спільного			
<b>Пошук інформації</b> Прагнення знаходити цінну інформацію та дані за допомогою досліджень і використання зв'язків			



Закінчення табл.

Компетентність	Коментар	Оцінка	
		співробітника	менеджера
<b>Аналітичне мислення</b> Здатність аналізувати ситуацію, установлювати взаємозв'язки, пріоритети, причинно-наслідкові зв'язки та робити висновки			
<b>Підвищення якості сервісу</b>			
<b>Прагнення до успіху</b> Незадоволеність усталеністю ситуації, бажання досягнути більшого та удосконалити роботу, а також постановка нових складних завдань перед працівниками та командою			
<b>Уважність до клієнта</b> Здатність визначати та розуміти потреби клієнтів, створювати для них сприятливі умови та гарантувати надання послуг найвищої якості			
<b>Ініціативність</b> Здатність до вирішальних дій, прийняття рішень та їх активного втілення; перехід від вирішення поточних проблем до довгострокового стратегічного планування			
<b>Упевненість у собі</b> Здатність до рішучого прийняття та реалізації рішень; можливість непогодження з думкою інших, зокрема з думкою людей, що мають вищий статус; наполегливість у складних і конфліктних ситуаціях; демонстрація потреби в складних і відповідальних завданнях			

## ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ

<b>A</b>	<b>Досконалий</b>	Постійно перевищує поведінкові вимоги даної компетентності
<b>B</b>	<b>Компетентний</b>	Відповідає більшості вимог компетентності, вияви негативної поведінки мінімальні
<b>C</b>	<b>Потребує розвитку</b>	Проявляються лише окремі поведінкові вимоги компетентності або поведінка вирізняється нестійкістю
<b>D</b>	<b>Потребує значного розвитку</b>	Не відповідає більшості поведінкових вимог компетентності
<b>N/A</b>	<b>Не застосовується</b>	Не має можливості виявити дану компетентність в цій ролі

<b>Результат оцінювання індивідуальних компетенцій</b>	
<b>Сильні компетенції</b>	<b>Компетенції, які потрібно розвивати</b>
<i>(Перелічити компетенції, які більшою мірою вплинули на досягнення результатів)</i>	<i>(Перелічити компетенції, які у майбутньому могли б сприяти поліпшенню результатів)</i>

### **Розділ 3. ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА**

Виставляється за результатами оцінювання та коментарів розділів 1 і 2, причому вирішальне значення має оцінка результатів праці.

<b>Досконалий</b>	Більшість фактичних результатів роботи перевищили очікувані
<b>Компетентний</b>	Фактичні результати — на рівні очікуваних
<b>Потребує розвитку</b>	Необхідний розвиток, щоб досягати очікуваних результатів
<b>Потребує значного розвитку</b>	Жодного з очікуваних результатів не досягнуто

**Розділ 4. КАР'ЄРА**

У цьому розділі зазначаються інтереси та прагнення співробітника в розвитку кар'єри в межах компанії.

**Довгострокові цілі кар'єрного зростання (3–5 років)**

Роль чи посада \_\_\_\_\_  
або загальний напрям \_\_\_\_\_

Сильні компетенції співробітника, що необхідні для цієї ролі (посади)  
\_\_\_\_\_

Компетенції, які потрібно розвивати для виконання цієї ролі (роботи на посаді)  
\_\_\_\_\_

**Найближчі цілі кар'єрного зростання (1–3 роки)**

Роль чи посада \_\_\_\_\_  
або загальний напрям \_\_\_\_\_

Сильні компетенції співробітника, що необхідні для цієї ролі (посади)  
\_\_\_\_\_

Компетенції, які потрібно розвивати для виконання цієї ролі (роботи на посаді)  
\_\_\_\_\_

**Можливості переїзду**

Так, без додаткових умов

Так за певних умов

Ні

Умови переїзду \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Розділ 5. ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ

1. Перегляньте план розвитку, складений під час попередньої атестації. Зазначте, що було виконано, а також що не виконано й причини невиконання.

Необхідний розвиток	Дії щодо розвитку компетенції (виконано чи не виконано)	Відповідальний	Дата

2. Опишіть якомога точніше потребу в розвитку компетенцій, необхідних для нинішньої посади або для підготовки до підвищення у посаді (використовуйте опис компетентностей), зокрема необхідні знання, навички чи поведінку.

3. Складіть план розвитку, зазначте, хто несе відповідальність за реалізацію кожного пункту плану, а також дату виконання. Продумайте усі наявні в розпорядженні засоби: самоосвіта, розвиток на робочому місці, вивчення літератури, індивідуальні проекти/завдання, наставництво, навчальні курси та семінари.

Необхідний розвиток	Дії щодо розвитку компетенції (виконано чи не виконано)	Відповідальний	Дата

*Примітка.* Співробітники несуть повну відповідальність за власний розвиток. Менеджери надають допомогу та можливості для розвитку, зокрема щодо постановки завдань, наставництва та розвитку на робочому місці. За необхідності Ви можете звернутися до департаменту з управління персоналом за консультацією.

**Розділ 6. ДАЛЬШІ ДІЇ ТА ПІДСУМКОВИЙ КОМЕНТАР**

Дальші дії — узгоджені дати:

1. Постановка нових індивідуальних цілей чи стандартів роботи
2. Моніторинг результатів роботи та виконання плану розвитку в наступному періоді

Коментар менеджера, який проводив атестаційне інтерв'ю:

---

---

---

---

Досягнення в роботі співробітника, який атестується, які заслуговують на занесення до його особового файлу:

---

---

---

---

Підпис: Дата:

Коментар співробітника, який атестується (Як Ви можете прокоментувати Вашу роботу за період, що розглядається. Ваші враження про проведену атестацію тощо):

---

---

---

---

Підпис: Дата:

Коментар вищого керівника (керівника менеджера, який проводив інтерв'ю):

---

---

---

---

Підпис: Дата:

Додаток Б

**ЗАВДАННЯ<sup>1</sup>**  
**і ключові показники результативності, ефективності та якості**  
**службової діяльності державного службовця,**  
**який обіймає посаду державної служби категорії «А»,**  
**на \_\_\_\_\_ рік**

Прізвище, ім'я, по батькові \_\_\_\_\_

Найменування посади \_\_\_\_\_

Завдання:

первинне     переглянуто за     I кварталу     II кварталу     III кварталу  
 результатами

Порядковий номер	Найменування завдання	Ключові показники результативності, ефективності та якості**	Терміни виконання
------------------	-----------------------	--	-------------------

\_\_\_\_\_  
 (найменування посади особи,  
 яка визначила завдання  
 і ключові показники)

\_\_\_\_\_  
 (дата визначення завдань  
 і ключових показників)

\_\_\_\_\_  
 (підпис)

\_\_\_\_\_  
 (ініціали та прізвище)

Ознайомлення

державного службовця

\_\_\_\_\_  
(дата)\_\_\_\_\_  
(підпис)\_\_\_\_\_  
(ініціали та прізвище)

\*У разі використання цієї форми для повторного оцінювання результатів службової діяльності звітний період зазначається у місяцях та роках, приміром, «січень - березень 20\_\_ року».

\*\*Значаються кількісні та/або якісні показники, яким повинен відповідати результат виконання завдання та за якими оцінюватимуться результати службової діяльності (терміни, кількість, відсоток, кількість допустимих відхилень, умови, що свідчать про якість тощо).

<sup>1</sup>Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640.

Додаток В

**ЗАВДАННЯ<sup>1</sup>**  
**і ключові показники результативності, ефективності та якості**  
**службової діяльності державного службовця,**  
**який обіймає посаду державної служби категорії «Б» або «В»,**  
**на \_\_\_\_\_ рік\***

Найменування державного органу \_\_\_\_\_

Прізвище, ім'я, по батькові \_\_\_\_\_  Б  В  
 Найменування посади \_\_\_\_\_  
 Найменування структурного підрозділу \_\_\_\_\_  
 (категорія посади)

Найменування самостійного структурного підрозділу \_\_\_\_\_

Завдання:

первинне  переглянуто за результатами  I кварталу  II кварталу  III кварталу

Номер завдання	Завдання (визначається після їх обговорення з державним службовцем)	Ключові показники результативності, ефективності та якості**	Строк виконання	Завдання змінено (так/ні)
----------------	---	--	-----------------	---------------------------

Погоджено

\_\_\_\_\_ (найменування посади) \_\_\_\_\_ (найменування посади особи, яка визначила завдання і ключові показники)

\_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (ініціали та прізвище) \_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (ініціали та прізвище)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Ознайомлення

державного службовця \_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (ініціали та прізвище)  
 «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

\*У разі використання цієї форми для проведення повторного оцінювання результатів службової діяльності державних службовців звітний період зазначається у місяцях та роках, приміром, «січень - березень 20\_\_ року».

\*\*Зазначаються кількісні та/або якісні показники, яким повинен відповідати результат виконання завдання та за якими оцінюватимуться результати службової діяльності (терміни, кількість, відсоток, кількість допустимих відхилень, умови, що свідчать про якість тощо).

<sup>1</sup>Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640.

Додаток Г

**ПРОПОЗИЦІЇ<sup>1</sup>**  
**щодо результатів оцінювання службової діяльності державного**  
**службовця, який обіймає посаду державної служби категорії «А»,**  
**за \_\_\_\_\_ рік**

Прізвище, ім'я, по батькові \_\_\_\_\_

Найменування посади \_\_\_\_\_

Порядковий номер	Досягнутий результат (відповідно до показників результативності, ефективності та якості)	Термін фактичного виконання	Бал**	Обґрунтування

Середній бал \_\_\_\_\_

\*У разі використання цієї форми для проведення повторного оцінювання результатів службової діяльності звітний період зазначається у місяцях та роках, приміром, «січень - березень 20\_\_ року».

\*\*Виставляється бал у значенні від «0» до «4» або «Не підлягає оцінюванню».

**ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РЕЗУЛЬТАТІВ ОЦІНЮВАННЯ\*\*\***

Оцінка	Середній бал
<input type="checkbox"/> відмінна	від 3,65 до 4
<input type="checkbox"/> позитивна	від 2,5 до 3,64
<input type="checkbox"/> негативна	від 0 до 2,49

Обґрунтування оцінки:

<sup>1</sup>Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640.



**ВИЗНАЧЕНІ ПОТРЕБИ У ПРОФЕСІЙНОМУ НАВЧАННІ**  
(зазначити компетентності та деталізувати їх)

- знання законодавства
- професійні знання
- лідерство
- прийняття ефективних рішень
- комунікація та взаємодія
- управління змінами
- управління ефективністю та розвиток людських ресурсів
- досягнення результатів
- робота з інформацією
- інше (зазначити)

Деталізація компетентностей
-----------------------------

\_\_\_\_\_  
(найменування посади особи,  
яка підготувала пропозиції  
щодо результатів оцінювання)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(ініціали та прізвище)

\_\_\_\_\_  
(дата)

Ознайомлення державного  
службовця\*\*\*\*

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(ініціали та прізвище)

\_\_\_\_\_  
(дата)

Зауваження державного службовця щодо оцінювання результатів службової діяльності (у разі наявності)

--

\*\*\*Не заповнюється у разі, коли жодне із завдань не підлягає оцінюванню.

\*\*\*\*У разі неможливості особистого ознайомлення державного службовця служба персоналу проставляє відмітку про вжиті заходи для ознайомлення в інший спосіб.

**КРИТЕРІЇ<sup>1</sup> ВИСТАВЛЕННЯ БАЛІВ**

Бал	Критерії визначення балів
Не підлягає оцінюванню	Завдання не могло бути виконано через обставини, які об'єктивно унеможливили його виконання і щодо яких державний службовець не міг впливати чи пропонувати інший спосіб виконання завдання, зокрема тимчасова непрацездатність, відсторонення від виконання посадових обов'язків (повноважень)
0	Завдання не виконано або під час його виконання порушено вимоги законодавства у сфері запобігання корупції
1	Завдання виконано частково, результати не можуть бути використані через необхідність суттєвого доопрацювання, до виконання завдання державний службовець підійшов формально, чим нівелював практичну цінність отриманого результату, або завдання виконане з демонстрацією неспроможності одночасного забезпечення на належному рівні і своєчасного виконання посадових обов'язків, або під час виконання такого завдання порушено вимоги правил етичної поведінки, або процес досягнення результату чи сам результат мав негативний відгук з боку користувачів, споживачів, співвиконавців, керівництва тощо
2	Завдання виконано, але з порушенням термінів виконання та/або із залученням до виконання завдання інших осіб (під час виконання роботи державний службовець потребував надання зразків документів, допомоги у виробленні алгоритму роботи, аналізі нормативно-правових актів, суттєвому коригуванні проєктів документів, проявляв не достатню самостійність, недостатність знань нормативно-правових актів, вимог до підготовки службових документів, потребував нагадувань і високої міри контролю з боку керівника тощо)
3	Завдання виконано своєчасно, результат якого повною мірою можна використати в роботі. Робота проводилась ефективно з дотриманням правил етичної поведінки
4	Завдання виконано своєчасно (завчасно), результат високої якості, його досягнуто з високою мірою самостійності (за необхідності командної роботи), ініціативності, робота проводилась ефективно, з дотриманням правил етичної поведінки. Під час виконання завдання державним службовцем вносилися пропозиції щодо інших документів або їх удосконалення

<sup>1</sup>Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640.

Додаток Д

**РЕЗУЛЬТАТИ<sup>1</sup>**  
**виконання завдань державним службовцем,**  
**який обіймає посаду державної служби категорії «Б» або «В»,**  
**за \_\_\_\_\_ рік**

Найменування державного органу \_\_\_\_\_

Прізвище, ім'я, по батькові \_\_\_\_\_  Б  В

Найменування посади \_\_\_\_\_ (категорія посади)

Найменування структурного підрозділу \_\_\_\_\_

Найменування самостійного структурного \_\_\_\_\_

підрозділу \_\_\_\_\_

Номер завдання	Досягнутий результат (відповідно до показників результативності, ефективності та якості)	Термін фактичного виконання	Бал**	Обґрунтування
----------------	--	-----------------------------	-------	---------------

Середній бал

\*У разі використання цієї форми для проведення повторного оцінювання результатів службовчої діяльності державних службовців звітний період зазначається у місяцях та роках, приміром, «січень - березень 20\_\_ року».

\*\* Виставляється бал у значенні від «0» до «4» або «Не підлягає оцінюванню» відповідно до встановлених критеріїв.

Обґрунтування оцінки:

Оцінка***	Середній бал
<input type="checkbox"/> відмінна	від 3,65 до 4
<input type="checkbox"/> позитивна	від 2,5 до 3,64
<input type="checkbox"/> негативна	від 0 до 2,49

<sup>1</sup>Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службовчої діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640.

Визначені потреби у професійному навчанні (вказати компетентності та деталізувати їх)

- |  |   |
|--|---|
| <p>для категорії «Б»</p> <p><input type="checkbox"/> знання законодавства</p> <p><input type="checkbox"/> професійні знання</p> <p><input type="checkbox"/> лідерство</p> <p><input type="checkbox"/> прийняття ефективних рішень</p> <p><input type="checkbox"/> комунікація та взаємодія</p> <p><input type="checkbox"/> впровадження змін</p> <p><input type="checkbox"/> управління організацією роботи та персоналом</p> <p><input type="checkbox"/> інше (вказати)</p> | <p>для категорії «В»</p> <p><input type="checkbox"/> знання законодавства</p> <p><input type="checkbox"/> професійні знання</p> <p><input type="checkbox"/> виконання на високому рівні поставлених завдань</p> <p><input type="checkbox"/> командна робота та взаємодія</p> <p><input type="checkbox"/> сприйняття змін</p> <p><input type="checkbox"/> технічні вміння</p> <p><input type="checkbox"/> інше (вказати)</p> |
|--|---|

Деталізація компетентності:

(найменування посади безпосереднього керівника)	(підпис)	(ініціали та прізвище)	(дата)
(найменування посади керівника самостійного структурного підрозділу)****	(підпис)	(ініціали та прізвище)	(дата)
(найменування посади державного службовця)	(підпис)	(ініціали та прізвище)	(дата)

\*\*\* Не заповнюється у разі, коли жодне із завдань не підлягає оцінюванню.

\*\*\*\*Зазначається у разі, коли керівник самостійного структурного підрозділу не є безпосереднім керівником державного службовця.

*Додаток Е*

ЗАТВЕРДЖЕНО  
наказом (розпорядженням)  
від \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_

**ВИСНОВОК<sup>1</sup>**  
**щодо оцінювання результатів службової діяльності**  
**державних службовців**

Прізвище, ім'я, по батькові державного службовця	Найменування посади	Оцінка (негативна, позитивна, відмінна)

<sup>1</sup> Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640.

Додаток Є

## ЗАТВЕРДЖУЮ

(найменування посади)

(підпис)

(ініціали та прізвище)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ІНДИВІДУАЛЬНА ПРОГРАМА<sup>1</sup>**

**підвищення рівня професійної компетентності державного службовця,  
який обіймає посаду державної служби категорії «А»,  
на \_\_\_\_\_ рік**

Найменування державного органу \_\_\_\_\_

Прізвище, ім'я, по батькові \_\_\_\_\_

Найменування посади \_\_\_\_\_

Найменування професійної компетентності	Види професійного навчання (підготовка, підвищення кваліфікації за професійними (сертифікатними) та/або короткостроковими програмами, стажування, самоосвіта)	Орієнтовані напрями/теми професійного навчання

(найменування посади державного службовця)

(підпис)

(ініціали та прізвище)

(дата)

(найменування посади уповноваженого працівника служби персоналу)

(підпис)

(ініціали та прізвище)

(дата)

<sup>1</sup> Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640.

*Додаток Ж*

**ЗАТВЕРДЖУЮ\***

\_\_\_\_\_

(найменування посади)

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(ініціали та прізвище)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ІНДИВІДУАЛЬНА ПРОГРАМА<sup>1</sup>**  
**підвищення рівня професійної компетентності державного службовця,**  
**який обіймає посаду державної служби категорії «Б» або «В»,**  
**на \_\_\_\_\_ рік**

Найменування державного органу \_\_\_\_\_

Прізвище, ім'я, по батькові \_\_\_\_\_

Б  В

Найменування посади \_\_\_\_\_

(категорія посади)

Найменування структурного підрозділу \_\_\_\_\_

Найменування самостійного структурного підрозділу \_\_\_\_\_

Найменування професійної компетентності	Види професійного навчання (підготовка, підвищення кваліфікації за професійними (сертифікатними) та/або короткостроковими програмами, стажування, самоосвіта)	Орієнтовні напрями/ теми професійного навчання
---	---	--

\_\_\_\_\_

(найменування посади державного службовця)

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(ініціали та прізвище)

\_\_\_\_\_

(дата)

\_\_\_\_\_

(найменування посади  
безпосереднього керівника)

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(ініціали та прізвище)

\_\_\_\_\_

(дата)

\_\_\_\_\_

(найменування посади уповноваженого  
працівника служби персоналу)

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(ініціали та прізвище)

\_\_\_\_\_

(дата)

\*Зазначається у разі, коли керівник самостійного структурного підрозділу не є безпосереднім керівником державного службовця.

<sup>1</sup> Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 р. № 640.

Додаток 3

**АТЕСТАЦІЙНИЙ ЛИСТОК<sup>1</sup>****Загальні дані**

Прізвище, ім'я, по батькові \_\_\_\_\_

Рік народження \_\_\_\_\_

Посада, яку обіймає, стаж роботи на цій посаді (на момент атестації) \_\_\_\_\_

Освіта, найменування навчального закладу та рік закінчення \_\_\_\_\_

Спеціальність за освітою \_\_\_\_\_

Науковий ступінь, вчене звання \_\_\_\_\_

Загальний трудовий стаж \_\_\_\_\_, зокрема за спеціальністю \_\_\_\_\_

**Результати атестації**

За підсумками голосування атестаційної комісії:

ВІДПОВІДАЄ ПОСАДІ, ЯКУ ОБІЙМАЄ: за \_\_\_\_\_ проти \_\_\_\_\_

РЕКОМЕНДУЄТЬСЯ В РЕЗЕРВ НА ВИЩУ ПОСАДУ: за \_\_\_\_\_ проти \_\_\_\_\_

ВІДПОВІДАЄ ПОСАДІ, ЯКУ ОБІЙМАЄ ЗА УМОВИ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ за \_\_\_\_\_ проти \_\_\_\_\_

НЕ ВІДПОВІДАЄ ПОСАДІ, ЯКУ ОБІЙМАЄ: за \_\_\_\_\_ проти \_\_\_\_\_

Рішення атестаційної комісії \_\_\_\_\_

Рекомендації атестаційної комісії \_\_\_\_\_

за \_\_\_\_\_ проти \_\_\_\_\_

Голова атестаційної комісії \_\_\_\_\_

(підпис)

Секретар \_\_\_\_\_

(підпис)

Члени комісії: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(підписи)

Дата атестації « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ р.

З РЕЗУЛЬТАТАМИ АТЕСТАЦІЇ ОЗНАЙОМЛЕНИЙ \_\_\_\_\_

(підпис працівника, який атестується)

<sup>1</sup>Про порядок проведення атестації працівників керівного складу державних підприємств: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.08.1999 № 1571.



*Додаток I***АТЕСТАЦІЙНИЙ ЛИСТОК<sup>1</sup>****I. Загальні дані**

Педагогічний працівник, який атестується \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Дата народження \_\_\_\_\_  
(число, місяць, рік)

Посада, яку обіймає педагогічний працівник, стаж роботи на посаді на час атестації \_\_\_\_\_

Загальний стаж педагогічної діяльності (роботи за спеціальністю) \_\_\_\_\_

Освіта (освітній рівень, найменування навчального закладу, рік закінчення, спеціальність) \_\_\_\_\_

Науковий ступінь (вчене звання) \_\_\_\_\_

Підвищення кваліфікації протягом останніх 5 років (з якої спеціальності, номер та дата видачі документа, що підтверджує підвищення кваліфікації) \_\_\_\_\_

Дата та результати попередньої атестації \_\_\_\_\_

Характеристика діяльності педагогічного працівника у міжатестаційний період \_\_\_\_\_

**II. Результати атестації педагогічного працівника**

**Рішення атестаційної комісії:** \_\_\_\_\_

(1) відповідає посаді; 2) відповідає посаді за умови виконання певних заходів; 3) не відповідає посаді)

**За результатами атестації:**

присвоїти кваліфікаційну категорію \_\_\_\_\_

(«спеціаліст», «спеціаліст другої категорії», «спеціаліст першої категорії», «спеціаліст вищої категорії»)

порушити клопотання перед атестаційною комісією вищого рівня \_\_\_\_\_

(про присвоєння кваліфікаційної категорії «спеціаліст вищої категорії»; про присвоєння педагогічного звання)

<sup>1</sup>Про затвердження Типового положення про атестацію педагогічних працівників України: Наказ Міністерства освіти України від 14.12.2010 № 1255/18550.

**Результати голосування:** кількість голосів: за \_\_\_\_\_  
 проти \_\_\_\_\_  
 утримались \_\_\_\_\_

**Рекомендації атестаційної комісії** (заходи, за умови виконання яких працівник вважається таким, що відповідає посаді) \_\_\_\_\_

Голова атестаційної комісії \_\_\_\_\_

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Члени комісії: \_\_\_\_\_

(підпис)

(прізвище, ініціали)

\_\_\_\_\_

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Дата атестації \_\_\_\_\_

(число, місяць, рік)

З рішенням атестаційної комісії ознайомлений \_\_\_\_\_

(підпис працівника, який атестується)

### III. Результати атестації атестаційною комісією II (III) рівня<sup>1</sup>

Рішення атестаційної комісії \_\_\_\_\_

(присвоїти кваліфікаційну категорію «спеціаліст вищої категорії», педагогічне звання)

**Результати голосування:** кількість голосів: за \_\_\_\_\_  
 проти \_\_\_\_\_  
 утримались \_\_\_\_\_

Голова атестаційної комісії \_\_\_\_\_

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Члени комісії: \_\_\_\_\_

(підпис)

(прізвище, ініціали)

\_\_\_\_\_

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Дата атестації \_\_\_\_\_

(число, місяць, рік)

З рішенням атестаційної комісії ознайомлений \_\_\_\_\_

(підпис працівника, який атестується)

<sup>1</sup>Заповнюється у разі присвоєння кваліфікаційної категорії «спеціаліст вищої категорії» та педагогічних звань.

**IV. Результати розгляду апеляцій на рішення  
атестаційних комісій I та II рівнів<sup>1</sup>**

Голова атестаційної комісії \_\_\_\_\_

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Члени комісії: \_\_\_\_\_

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Дата атестації \_\_\_\_\_

(підпис)

(прізвище, ініціали)

(число, місяць, рік)

З рішенням атестаційної комісії ознайомлений \_\_\_\_\_

(підпис працівника, який атестується)

---

<sup>1</sup>Заповнюється у разі подання апеляції.

Додаток Й

**АТЕСТАЦІЙНИЙ ЛИСТОК<sup>1</sup>**

1. Прізвище, ім'я, по батькові \_\_\_\_\_  
 2. Рік народження \_\_\_\_\_  
 3. Освіта \_\_\_\_\_

(найменування закладу вищої освіти,

факультет, рік закінчення)

4. Місце роботи \_\_\_\_\_  
 5. Посада, яку обіймає на час атестації \_\_\_\_\_

6. Кількість балів безперервного професійного розвитку \_\_\_\_\_

(за період з моменту попередньої атестації)

7. Стаж роботи за спеціальністю \_\_\_\_\_

**Рішення атестаційної комісії**

Атестаційна комісія при \_\_\_\_\_  
 (найменування органу охорони здоров'я

або закладу вищої медичної освіти)

вирішила присвоїти (підтвердити) гр. \_\_\_\_\_  
 (прізвище, ім'я, по батькові)

(звання лікаря-спеціаліста, назва категорії)

за спеціальністю \_\_\_\_\_  
 (назва спеціальності)

відповідно до Номенклатури лікарських спеціальностей)

Голова комісії

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

Члени комісії:

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

<sup>1</sup> Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 29.03.2018 № 302.

Додаток І

**ОСОБИСТЕ ОСВІТНЄ ПОРТФОЛІО  
З РЕЗУЛЬТАТАМИ ПРОХОДЖЕННЯ  
БЕЗПЕРЕРВНОГО ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ<sup>1</sup>  
за \_\_\_\_\_ рік**

Прізвище, ім'я, по батькові \_\_\_\_\_

Місце роботи \_\_\_\_\_

Посада, яку обіймає \_\_\_\_\_

№ з/п	Вид діяльності	Місце проведення	Дата/ тривалість	Кількість балів

Відомості щодо персональних досягнень

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)\_\_\_\_\_  
(підпис)\_\_\_\_\_  
(керівник закладу охорони здоров'я)\_\_\_\_\_  
(підпис)

М.П.

<sup>1</sup> Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 29.03.2018 № 302.

Додаток К

### КРИТЕРІЇ нарахування балів безперервного професійного розвитку<sup>1</sup>

№ з/п	Вид діяльності	Кількість балів		Підтвердний документ
		в Україні	в інших країнах*	
<b>1. Формальна освіта</b>				
1.1	Присвоєння кваліфікації «лікар-спеціаліст» відповідної лікарської спеціальності. Нарахування балів у рік присвоєння кваліфікації	50	100	Сертифікат/ диплом
1.2	Здобуття освітньо-наукового та наукового рівнів вищої освіти галузі знань «Охорона здоров'я (доктор філософії, доктор наук). Нарахування балів у рік захисту дисертації	50	100	Диплом
<b>2. Неформальна освіта</b>				
2.1	Підвищення кваліфікації на циклах тематичного удосконалення в закладах (на факультетах) післядипломної освіти, зокрема за змішаною (денною та дистанційною) формою освіти, тривалістю:			Посвідчення/ свідчення
	1 тиждень	25		
	2 і більше тижнів	50		
	Підвищення кваліфікації на курсах стажування в закладах (на факультетах) післядипломної освіти	50		
2.2	Навчання або медичне стажування в закладі вищої освіти/закладі охорони здоров'я за межами закладу, де працює фахівець. З кількості балів, отриманих за заходи в Україні, враховується не більше 25 за рік**	3 за день	5 за день	Відрядження та копія наказу про зарахування на стажування в Україні. Сертифікат/ диплом для іншої країни із програмою стажування

<sup>1</sup> Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 29.03.2018 № 302.

Закінчення дод. К

№ з/п	Вид діяльності	Кількість балів		Підтвердний документ
		в Україні	в інших країнах*	
<b>3. Інформальна освіта</b>				
3.1	Науково-практична конференція, конгрес, симпозиум:			Сертифікат або диплом про участь в конференції. Доповідь підтверджується програмою події та/або публікацією у матеріалах заходу
	участь в одноденному заході	5*	10	
	участь у заході тривалістю 2 дні та більше	10*	20	
	стендова доповідь	20	50	
	усна доповідь	30	70	
	Одна й та сама доповідь повторно не враховується. Рекламні доповіді не враховуються			
3.2	Професійний розвиток за дистанційною формою навчання з використанням електронних навчальних ресурсів. Кількість балів, що враховуються до обов'язкового щорічного мінімуму, не має перевищувати 15 балів для україномовних та 20 балів для англомовних заходів**	1 бал за 2 години; англомовні курси — відповідно до кількості балів у сертифікаті		Сертифікат
3.3	Навчання на симуляційних тренінгах або тренінгах з оволодіння практичними навиками, зокрема під час науково-практичних конференцій, симпозиумів, з'їздів, конгресів:			Сертифікат/ диплом
	одноденний захід	15*	20	
	захід тривалістю 2 дні та більше	25*	30	
3.4	Тематичне навчання (фахові школи, семінари, майстер-класи тощо):			Сертифікат/ диплом
	одноденний захід	10*	15	
	захід тривалістю 2 дні та більше	20*	25	
3.5	Публікація статті або огляду в журналі з імпаکتфактором	20	30 в іноземних виданнях англ. мовою	Бібліографічна довідка

\*Кількість балів за заходи, які відбуваються в країнах з високим рівнем доходу (за рейтингом Світового Банку) або акредитовані за кордоном чи в Україні ЕАССМЕ/АССМЕ/СРСС чи сертифіковані ЕРС/ІЛСОР/АНА під час підрахунку загальної кількості балів множиться на 2.

\*\*Максимальна кількість балів не обмежена, але до щорічного обов'язкового мінімуму балів безперервного професійного розвитку враховуються не більше зазначеної у таблиці кількості балів.

*Навчальне видання*

**ЦИМБАЛЮК Світлана Олексіївна,  
БІЛИК Ольга Миколаївна**

## **ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

*Навчальний посібник*

Редактор *В. Македон*  
Коректор *Н. Підлужна*  
Верстка *О. Ковальчук*

Підп. до друку 22.02.2021. Формат 60×84/16. Папір офсет. № 1.  
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Ум.-друк. арк. 18,13.  
Обл.-вид. арк. 20,63. Наклад 100 пр. Зам. 20-5624.

Державний вищий навчальний заклад  
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»  
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61-44  
E-mail: [publish@kneu.kiev.ua](mailto:publish@kneu.kiev.ua)