**Тема 9. Оцінювання та атестація персоналу підприємства**

* 1. Оцінювання спеціалістів і керівників підприємства
  2. Атестація персоналу підприємства

*Список рекомендованої літератури:* 1- 4, 13, 23, 24

## 9.1. Оцінювання спеціалістів і керівників підприємства.

До оцінювання праці керівників і спеціалістів можна підходити з використанням показника продуктивності праці і показника ефективності праці. Більш прийнятним представляється останній показник, але, як відомо, ефект може носити економічний і соціальний характер, і їх важко звести. Таким чином, найбільш доцільним є підхід, заснований на порівнянні витрат часу і результатів діяльності. Кількісний вимір витрат робочого часу методологічно не є складним, хоча збір інформації про фактичні витрати часу на виконання тих чи інших робіт сам по собі трудомісткий. Складнішою є процедура щодо визначення результату діяльності керівників і спеціалістів.

Задачі оцінювання керівників і спеціалістів за результатами праці:

* виявлення відповідності працівника займаній посаді;
* визначення трудового внеску в умовах колективної оплати праці з метою ув'язування загальної ефективності праці і рівня посадового окладу працівника;

забезпечення підвищення індивідуальної віддачі від працівників, їхньої чіткої орієнтації на кінцевий результат, на досягнення головної цілі відділу, підприємства.

Розрізняють підсумкове оцінювання наприкінці досить тривалого міжатестаційного періоду (3-5 років) і поточне – через визначений час у межах міжатестаційного періоду. Поетапний розрахунок показників за окремими критеріями оцінювання дозволяє:

* виявити тенденції змін у різних сторонах діяльності працівників (насамперед, у результатах праці і професійному зростанні працівника);
* вчасно вживати заходи щодо підвищення кваліфікації працівників;
* прогнозувати зміну результатів діяльності працівників.

Результати поточного оцінювання враховуються і при підведенні підсумків роботи за весь міжатестаційний період.

Для всіх категорій посад не може бути єдиних критеріїв, єдиної системи оцінки, але, враховуючи зміст критеріїв, обумовлених спеціалізацією посад, для керівників і спеціалістів можуть бути визначені приблизно однакові їх групи (індикатори оцінки) та система оцінки. Такими критеріями можуть бути: професійні, ділові, морально-психологічні та інтегральні.

*Професійні критерії* – це характеристики професійних знань, вмінь, навичок, професійного досвіду працівника, його кваліфікації, результатів праці тощо.

*Ділові критерії* характеризують організованість, відповідальність, ініціативність, підприємливість, ефективність діяльності персоналу та ін.

*Морально-психологічні критерії* характеризують такі особливості працівника, як здатність до самооцінки, чесність, справедливість, психологічна стійкість.

*Інтегральні критерії* – це характеристики, які одержують на основі багатьох інших притаманних працівнику якостей і вказують на його авторитет, стан здоров’я, загальну культуру, культуру мислення та мови.

Основними показниками ділової оцінки спеціаліста організації є: результативність праці, професійна поведінка та особистісні якості. Результативність праці оцінюється "жорстким" та "м’яким" показниками. Зміст кожної групи критеріїв якостей залежить від займаної посади працівника, і кожна з них може мати свій набір критеріїв, які слід встановлювати та оцінювати залежно від спеціалізації посади. Якщо згрупувати оцінні якості спеціалістів організації, можна отримати інформативну таблицю (табл. 9.5).

Таблиця 9.5 - Якості оцінки спеціалістів підприємства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Якості оцінки | Групування оцінних якостей | |
| 1. Професійні якості | 1.1. | Професійні знання |
| 1.2. | Професійні вміння та навички |
| 1.3. Знання документів, що регламентують службову діяльність | |
| 1.4. Здатність до накопичення та оновлення професійного  досвіду | |
| 1.5. Сутність реалізації досвіду на займаній посаді | |
| 1.6. Здатність до творчого використання професійного досвіду | |
| 2. Ділові якості | 2.1. | Організованість у практичній діяльності |
| 2.2. | Відповідальність та старанність |
| 2.3. | Ініціатива та підприємливість |
| 2.4. | Самостійність рішень та дій |
| 2.5. | Якість кінцевого результату діяльності |
| 3. Морально-психологічні якості | 3.1. | Гуманність |
| 3.2. | Здатність до самооцінки |
| 3.3. | Етика поведінки |
| 3.4. | Стиль спілкування |
| 3.5. | Дисциплінованість |
| 3.6. | Справедливість |
| 3.7. | Чесність |
| 3.8. | Здатність адаптуватись до нових умов |
| 3.9. | Лідерство |
| 4. Інтегральні якості | 4.1. | Авторитарність |
| 4.2. | Інтенсивність (працездатність) |
| 4.3. | Культура мислення і мови |
| 4.4. | Комунікативність |
| 4.5. | Загальна культура |
| 4.6. | Культура роботи з документами |

Оцінювання результатів діяльності спеціалістів здійснюється за допомогою системи показників. У залежності від змісту і характеру праці спеціалістів і, насамперед, від того, наскільки чітко можна охарактеризувати результати праці кількісно, чи існують норми часу на виконання тих чи інших робіт, чи видається працівникам нормоване завдання за обсягом робіт, що підлягають виконанню протягом визначеного періоду, застосовують різні показники:

* складність праці;
* продуктивність праці;
* якість праці.

*Складність праці* спеціалістів може характеризувати бальна оцінка чинників, що визначають складність праці даної категорії працівників (відповідальність, самостійність, розмаїтість робіт та ін). На практиці часто використовують метол непрямого оцінювання, коли у якості еталону порівняння використовують посадову інструкцію. Складність прані спеціаліста визначається в результаті співвіднесення фактично виконуваних їм робіт і робіт, передбачених інструкцією. Однак працівник може виконувати і роботи, що не відносяться до його прямих обов'язків, причому їх складність буває і вище і нижче.

Інший непрямий підхід до оцінювання складності праці – розрахунок відношення середньої величини окладів працівників підрозділу, зайнятих аналогічними роботами, до величини окладу конкретного спеціаліста (варто порівнювати постійну частину заробітної плати працівників, оскільки змінна частина залежить не тільки від чинників, пов'язаних зі складністю праці або кваліфікацією).

*Продуктивність праці спеціалістів* характеризується обсягом роботи за одиницю відпрацьованого часу. Розрахунок показника можливий у випадках, коли прямі результати праці спеціалістів можуть бути оцінені у вартісному вираженні або якщо існують нормативи витрат часу на виконання одиниці роботи.

Якщо результати праці спеціалістів характеризуються параметрами об'єкту, що обслуговується, або їх кількістю (маються на увазі, насамперед, їхні кількісні характеристики), для аналізу можна використовувати показник напруженості праці, який являє собою відношення фактичного обсягу об'єктів, що обслуговуються, до норми обслуговування.

Оцінювання *якості праці* спеціалістів передбачає наявність чітких, кількісно виражених вимог до її результатів. Коефіцієнт якості праці спеціалістів визначається по методиках, що діють на підприємствах у рамках комплексної системи управління ефективністю і якістю роботи. Так, якість праці спеціалістів у науково-дослідному інституті визначається якістю виконаних розробок, що оцінюється експертним шляхом при здачі замовнику або в ході захисту розробок на вченій раді.

Оцінювання соціально-психологічних аспектів діяльності спеціаліста дозволяє визначити його авторитет у колективі, вплив на соціально-психологічний клімат, достоїнства і недоліки характеру. Оцінювання здійснюється як колегами (анонімне анкетування), що проробили з оцінюваним спеціалістом не менш року, так і керівником (оцінка "зверху"). При цьому оцінка, що дається керівником, не повинна носити анонімний характер. Така оцінка (у балах) проводиться тільки по тим якостям працівника, що виявляються безпосередньо у відносинах з вищестоящим керівництвом (ретельність, дисциплінованість, ініціативність та ін.).

Загальна методологія оцінювання праці керівників виходить з того, що праця керівників оцінюється, насамперед, за результатами роботи підлеглого йому підрозділу.

Конкретний набір критеріїв (показників) такого роду оцінювання досить різноманітний і залежить від посади керівника, характеру діяльності підрозділу (виробничий підрозділ, функціональний відділ, проектні роботи і т.п.).

Як основні показники, що характеризують результати виробничої діяльності підрозділу, можуть використовуватися:

* виконання планового завдання;
* продуктивність праці;
* якість продукції (виконаних робіт).

Для структурного підрозділу, зайнятого, наприклад, проектними роботами у якості критеріїв оцінювання результатів праці керованого колективу, приймаються: кількість виконаних планових і позапланових робіт, якість виконаних робіт, дотримання термінів та ін. Характеристика результатів праці за допомогою перерахованих вище показників доповнюється оцінюванням складності виконуваних функцій.

Якість роботи підрозділу оцінюється за допомогою прямих показників якості виконання окремих робіт з урахуванням їх частки в загальному обсязі робіт (у натуральному, вартісному вираженні або по трудомісткості).

Оцінювання праці керівника за об'єктивними показниками, що характеризують діяльність колективу підрозділу, доповнюється оцінюванням його внеску у роботу підрозділу, у підвищення ефективності праці окремих виконавців. Для цього виділяється ряд функцій, за якими оцінка роботи керівника проводиться шляхом анонімного анкетування думок підлеглих. Як правило, у якості експертів виступають працівники, що мають з керівником постійні, стійкі ділові зв'язки, що добре знають його роботу і ті, що проробили з ним не менш року.

## 9.2. Атестація персоналу підприємства

**Атестація працівників** - процедура оцінки професійного рівня працівників кваліфікаційним вимогам і посадовим обов’язкам, проведення оцінки їх професійного рівня (Законом № 4312).

**Мета атестації** — раціонально розміщувати працівників, ефективно використовувати їхні знання, уміння, навички, визначати можливості їхнього професійного й посадового зростання.

Атестація базується на об’єктивному оцінюванні професійної кваліфікації і ділових якостей працівників на основі обґрунтованих критеріїв, з урахуванням результатів роботи.

Згідно розділу 3 ЗУ «Про професійний розвиток працівників» категорії працівників, які підлягають атестації, та періодичність її проведення визначаються колективним договором.

Атестація працівників проводиться не частіше ніж один *раз на три роки*.

Атестація проводиться за рішенням роботодавця, яким затверджуються положення про проведення атестації, склад атестаційної комісії, графік проведення атестації. Інформація про проведення атестації доводиться *до відома працівників не пізніше ніж за два місяці до її проведення*.

Атестаційна комісія формується з висококваліфікованих фахівців та представника виборного органу первинної профспілкової організації.

Безпосередній керівник працівника, який підлягає атестації, не може бути членом атестаційної комісії.

Атестація працівника проводиться тільки в його присутності.

На кожного працівника, який підлягає атестації, безпосередній керівник складає характеристику, що подається атестаційній комісії після ознайомлення з нею працівника, але не пізніше ніж за тиждень до атестації.

Не допускається проведення оцінки професійного рівня та кваліфікації працівника за ознаками, що безпосередньо не пов’язані з виконуваною роботою.

Рішення атестаційної комісії приймається відкритим голосуванням простою більшістю голосів присутніх на засіданні членів комісії.

Засідання атестаційної комісії вважається правоможним, якщо на ньому присутні не менш як дві третини її складу. Рішення атестаційної комісії доводиться до відома працівника та роботодавця протягом трьох днів після його прийняття.

Категорії працівників, які не підлягають атестації: працівники, які відпрацювали на відповідній посаді менше одного року; вагітні жінки; особи, які здійснюють догляд за дитиною віком до трьох років або дитиною-інвалідом, інвалідом дитинства; одинокі матері або одинокі батьки, які мають дітей віком до чотирнадцяти років; неповнолітні; особи, які працюють за сумісництвом.

За результатами проведеної атестації атестаційна комісія приймає рішення про відповідність або невідповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі.

У разі *прийняття рішення про відповідність* працівника займаній посаді або виконуваній роботі комісія може рекомендувати роботодавцеві зарахувати його до кадрового резерву, присвоїти чергову категорію, встановити надбавку до заробітної плати або збільшити її розмір, організувати стажування на більш високій посаді або направити на підвищення кваліфікації з метою просування по роботі.

У разі *прийняття рішення про невідповідність працівника* займаній посаді або виконуваній роботі комісія може рекомендувати роботодавцеві перевести працівника за його згодою на іншу посаду чи роботу, що відповідає його професійному рівню, або направити на навчання з подальшою (не пізніше ніж через рік) повторною атестацією. Рекомендації комісії з відповідним обґрунтуванням доводяться до відома працівника у письмовій формі.

У разі відмови працівника від переведення на іншу посаду чи роботу, що відповідає його кваліфікаційному рівню, або від професійного навчання за рахунок коштів роботодавця роботодавець за результатами атестації має право звільнити працівника відповідно до Кодексу законів про працю України.

Розрізняють наступні **види атестації:**

регулярна; основна;

розгорнута (раз у 3-5 років); регулярна проміжна; спрощена;

орієнтована на оцінку підсумків поточної роботи (для керівників і спеціалістів 1 раз на рік, а для деяких категорій – 2 рази на рік і частіше);

нерегулярна;

викликана надзвичайними обставинами (несподівана вакансія, незапланована можливість піти на навчання);

при введенні нових умов оплати праці.

### Етапи процесу атестації кадрів:

1. Підготовчий етап: підготовка наказу про проведення атестації, затвердження атестаційної комісії, підготовка і розмноження документації, інформування трудового колективу про терміни і особливості атестації.
2. Формування складу атестаційної комісії і його затвердження: директор з персоналу (голова): начальник відділу кадрів (заст. голови); керівник підрозділу, в якому проводиться атестація; юрисконсульт; соціальний психолог.
3. Основний етап: організація роботи атестаційної комісії по підрозділах підприємства, оцінка індивідуальних внесків працівників, заповнення анкет «Атестація», комп'ютерна обробка результатів.
4. Заключний етап: підведення підсумків атестації, ухвалення персональних рішень про просування працівників, відправлення на навчання, переміщення або звільнення співробітників, які не пройшли атестацію.

3. Розстановка персоналу має забезпечувати постійний рух кадрів виходячи з результатів оцінки їх потенціалу, індивідуального внеску, планованої кар'єри, віку, термінів зайняття робочих місць і наявності вакантних посад у штатному розкладі підприємства.

Науково обґрунтована розстановка кадрів передбачає:

1. Планування службової кар'єри. Здійснюється виходячи з результатів оцінки потенціалу й індивідуального внеску, віку працівників, виробничого стажу, кваліфікації і наявності вакантних робочих місць (посад) в організації.
2. Умови праці і оплата праці. Визначаються у трудовому договорі розміри гарантованої оплати й преміальні, оснащення робочого місця, соціальні блага і гарантії.
3. Планомірний рух кадрів. Підвищення, переміщення, пониження і звільнення кадрів проводиться залежно від результатів оцінки працівників і відповідності умов оплати праці їх життєвим інтересам.