

УДК 331.101:35.78

**МАЛАХОВА СВИТЛАНА,***слухач магістратури спеціальності "Державна служба"**Донецького державного університету управління, головний спеціаліст відділу фінансово-кредитного забезпечення управління соціально-економічного розвитку фінансового забезпечення в Департаменті агропромислового розвитку***ТОКАРЕВА ВАЛЕНТИНА,***доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри**гуманітарних дисциплін, проректор з навчальної роботи**Донецького державного університету управління, м. Маріуполь*

## МЕТОДИ ТА КРИТЕРІЇ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ ТА ГРУПОВОЇ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ В ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ

У статті розглянуто поняття оцінки персоналу. На підставі аналізу класифікації напрямів оцінки персоналу суб'єктів господарювання, а також описаних в літературі підходів та методів такої оцінки узагальнено методи та критерії, які можна застосовувати до оцінки персоналу в державних установах. Констатовано, що для вітчизняної практики оцінювання персоналу характерними є некомплексність та несистематичність процедур оцінювання. На думку авторів, ефективна система оцінювання персоналу в державних установах у першу чергу має орієнтуватися на спрощені процедури оцінки та конструктивний зворотний зв'язок між об'єктом і суб'єктами оцінювання.

*Ключові слова:* персонал; методи оцінки; державна установа; критерії оцінки; класифікація.

**Постановка проблеми.** У будь-якій організації персонал є головним ресурсом. Саме від його професійного розвитку, рівня кваліфікації, здібностей та вмінь залежить розвиток та ефективність роботи будь-якої установи. Але проблема полягає в тому, що досить складно лише за документами про освіту визначити здатність персоналу до праці та його професіоналізм. Тому в державних установах застосовують оцінку персоналу, яка служить критерієм професійних здібностей персоналу, показує особисті якості та перспективні можливості співробітників. Проведення об'єктивної оцінки діяльності персоналу не тільки дає можливість працівникові мати уявлення про те, як було оцінено виконану ним роботу, а й значною мірою впливає на мотивацію його подальшої трудової діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання реалізації кадрової політики та кадрової роботи розглядалися у наукових працях В. Анісімова [8], сучасні підходи до роботи з персоналом в сучасних умовах з урахуванням організаційної культури у Т. Базарова [9], проблему оцінки персоналу в системі державного управління висвітлила Н. Гончарук [10], найсучасніші технології які застосовуються у роботі з персоналом, дуже детально викладено у роботах М. Магура [11].

**Метою** статті є аналіз методів індивідуальної та групової оцінки персоналу в державних установах.

**Виклад основного матеріалу.** Інструментарій системи оцінки персоналу сформувався під впливом потреб вирішення практичних завдань виробничо-управлінської діяльності на основі певних методів.

Проте, перш ніж розбиратись в методах оцінки, визначимо сутність терміна "оцінка персоналу", який має різне трактування серед вітчизняних вчених. Оцінка персоналу - це цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу

(здібностей, умінь, мотивів) встановленим вимогам посади або робочого місця [1].

На думку М. Ф. Головатого та М. П. Лукашевич, під оцінюванням персоналу розуміють процедуру, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам [2].

За В. А. Савченко, оцінювання персоналу є процедурою, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам [4].

Проаналізувавши літературу, можна зробити висновок, що на сьогоднішній день відсутня чітко розроблена система комплексних показників оцінки, хоча галузь використання оцінки персоналу досить широка. Методи оцінки персоналу мають відповідати характеру діяльності персоналу, цілі оцінки бути простими й зрозумілими; включати 5-6 кількісних показників, поєднувати письмові та усні завдання. Методи оцінки персоналу є найголовнішою складовою оцінки персоналу та, на жаль, єдиної класифікації методів оцінки не існує.

І. П. Мігус та С. А. Черненко вважають, що усі критерії при оцінці персоналу поділяються на дві основні категорії: критерії результативності та критерії компетентності. При оцінці результативності досягнуті показники роботи певного співробітника порівнюють із запланованим показником для даного періоду. Результативність роботи виражається у кількості реалізованих проєктів. При оцінці компетентції співробітника оцінюються його знання та вміння застосовувати їх на практиці, особисті якості, поведінка. Один з найбільш ефективних способів такої оцінки - це розв'язання ситуаційних завдань з урахуванням тієї посади, яку він займає.

Процедура оцінки забезпечує зворотний зв'язок з

персоналом, виконує мотиваційну функцію і сприяє підвищенню віддачі в роботі. Вона значною мірою залежить від її цілей і можливостей одержати необхідні

матеріали для проведення самої оцінки, тому процедуру оцінки можна класифікувати за декількома напрямками, які наведено в таблиці 1.

**Таблиця 1. - Класифікація напрямів оцінки персоналу суб'єктів господарювання [7]**

Напрямки оцінки	Класифікаційні ознаки
За об'єктами, які оцінюють діяльність	- складність, ефективність, якість, ставлення до них; - досягнення цілей, кількісний та якісний результат, індивідуальний внесок у загальні підсумки; - наявність у працівників тих чи інших особистих якостей.
За джерелами, на яких ґрунтується оцінка	- документи, на основі яких можна дати оцінку з імовірністю, як вважають спеціалісти; - результат співбесіди.
За способами проведення процедури оцінки і вибору кращого чи гіршого показника	- інтерв'ю.
За критеріями оцінки	- оптимальний результат; - середній результат; - низький результат.
За суб'єктами	- претендент чи працюючий; - члени спеціальної комісії; - керівники, колеги.
За мірою охоплення	- усі працівники; - претенденти на вакантну посаду.
За періодами	- за календарний рік; - за час роботи на посаді

На думку А. М. Колота, в теорії і на практиці розрізняють два види оцінки персоналу: самооцінку й зовнішню оцінку. Щодо самооцінки зазначимо, що в підсвідомості кожної людини існує ціла низка уявлень, еталонів, образів: ідеальний (найбільш узагальнений, важко досяжний) образ "Я"; нормативний образ "Я", тобто уявлення про те, якою має бути людина, щоб інші її сприймали й поважали; і, нарешті, реальний образ "Я", тобто відносно об'єктивна оцінка самої себе. Водночас кожна людина має настійну потребу в позитивній оцінці своєї діяльності з боку колективу, керівників, безпосередніх споживачів продуктів праці. Причому зовнішня оцінка тільки в тому разі виконує свої завдання, коли вона виходить від усіх трьох названих суб'єктів. Брак одного з видів оцінки може сприяти розвиткові навіть негативних явищ [3, с. 116].

Л. І. Федулова поділяє методи оцінки персоналу на методи індивідуальної та методи групової оцінки [6].

Узагальнивши вказані вище та інші дослідницькі підходи, ми виділяємо наступні методи оцінки персоналу:

**1. Описовий метод оцінки.** Оцінювач повинен виявити і описати позитивні й негативні риси поведінки працівника, що атестується. Цей метод не передбачає чіткої фіксації результатів і тому часто використовується як доповнення до інших методів.

**2. Метод класифікації.** Заснований на ранжуванні працівників, що атестуються, за певним критерієм від кращого до гіршого з присвоєнням їм певного порядкового номера.

**3. Метод оцінки нормативом роботи,** тобто оцінка працівника здійснюється на основі норми на роботу, яку він виконує, в кількості, якості і часі.

**4. Метод моделювання ситуації.** Створення штучних, але близьких до реальних умов роботи і управлінських ситуацій (підбір ділових паперів, розробка проектів документів, інтерв'ю). Критерієм оцінки є здатність організувати й планувати, гнучкість, стиль роботи, стійкість до стресів.

**5. Метод анкет та порівняльних анкет.** Включає набір питань чи описів поведінки працівника. Оцінювач проставляє відмітку навпроти опису тієї риси характеру, яка, на його думку, властива працівникові, в іншому випадку залишає пусте місце. Сума позначок дає загальний рейтинг анкети даного працівника. Використовується для оцінки керівництвом, колегами та підлеглими.

**6. Тестування.** Для оцінки працівника можуть бути застосовані різні тести. За своїм змістом вони поділяються на три групи: кваліфікаційні, що дозволяють визначити ступінь кваліфікації працівника; психологічні, що дають можливість оцінити особистісні якості працівника; фізіологічні, виявляють фізіологічні особливості людини. Позитивні сторони тестової оцінки в тому, що вона дозволяє отримати кількісну характеристику за більшістю критеріїв оцінки, і можлива комп'ютерна обробка результатів.

**7. Метод порівняння.** При його використанні керівник порівнює роботу одного співробітника свого підрозділу з результатами інших. При ранжуванні керівник "виставляє" своїх співробітників в умовний ланцюжок - від кращого до гіршого за результатами праці в атестаційний період. При розподіленні усіх співробітників класифікуються по групах - наприклад, 10% кращих, 10% гірших тощо. Метод порівняння є дуже простим способом оцінки співробітників.

**8. Метод алфавітно-числової шкали.** Цим методом оцінюється вплив важливих факторів на трудову діяльність персоналу. Ступінь прояву кожного фактора визначається у числовому і мовному вимірі. Основу алфавітно-числової оцінки персоналу складає шкала. Відповідно до неї зіставляються трудові досягнення й особисті якості працівника. Цей метод дозволяє глибоко проаналізувати трудову діяльність, проте має деякі недоліки: суб'єктивізм в оцінюванні особистісних якостей працівників, невизначеність змісту та числових значень критеріїв.

**9. Найбільш простим і поширеним методом оцінки**

при прийомі на роботу є інтерв'ю - претенденту дається завдання провести співбесіду з декількома кандидатами на робочі місця і самому прийняти рішення. В інтерв'ю важливо отримати інформацію про наступні компоненти й характеристики особистості: інтелектуальна сфера; темперамент; професійний і життєвий досвід; здоров'я; ставлення до професійної діяльності; дитсад; школа; захоплення; здоров'я; сімейний стан, стосунки в сім'ї. Інтерв'ю має ряд недоліків: по-перше, на всіх інтерв'ю кандидату доводиться відповідати практично на одні й ті ж запитання, проте чіткого розуміння ключових характеристик кандидата досягти не вдається; по-друге, результативність інтерв'ю багато в чому залежить від практичного досвіду інтерв'юера.

**10. Метод "360 градусів".** Цей вид оцінки використовується для поліпшення внутрішньої комунікації, розвитку корпоративної культури. Це погляд на працівника з різних сторін. Інформацію одержують шляхом бесіди з самим співробітником, його безпосереднім керівником, колегами, підлеглими, а в окремих випадках і клієнтами оцінюваного. На основі результатів оцінки надається розгорнута характеристика, яка заснована на об'єктивних даних і носить розвиваючий характер. Інформація, отримана про співробітника, дозволяє не тільки оцінити його сильні сторони і намітити зони розвитку, а й покращити внутрішню комунікацію в підрозділі. Дані оцінки за методом "360 градусів" стають основою для формування програми індивідуального розвитку співробітника.

**11. Метод незалежних суддів.** Незалежні члени комісії - 6-7 осіб - ставлять співробітнику, що атестується, різноманітні запитання. Процедура нагадує перехресний допит за різними сферами діяльності працівника.

**12. "Центр оцінки"** - це один з методів комплексної оцінки персоналу, заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників. "Центр оцінки" успішно вирішує наступні задачі: оцінка професійних знань і навичок персоналу; оперативне управління персоналом; навчання персоналу; розвиток навичок оцінки. Компонентами цього методу є: інтерв'ю з експертом, в ході якого відбувається збір даних щодо знань та досвіду співробітника; тести (психологічні, професійні, загальні); коротка презентація учасника перед експертами та іншими учасниками; ділова гра; біографічне анкетування; опис професійних досягнень; індивідуальний аналіз конкретних ситуацій (case-study); експертне спостереження. Переваги "Центру оцінки: асесмент-центр несе в собі елементи стратегії компанії; дозволяє отримати максимально об'єктивну оцінку в порівнянні з іншими методами.

**13. Метод ділових ігор.** Оцінка персоналу здійснюється в рамках спеціально розроблених імітаційних і розвиваючих ділових ігор. До оцінки залучаються як самі учасники ділових ігор, так і експерти-спостерігачі. Атестаційні ділові ігри проводяться, як правило, на результат, що дозволяє оцінити готовність персоналу до вирішення поточних і майбутніх завдань, а також індивідуальний внесок кожного учасника гри. Цей метод оцінки може використовуватися для визначення ефективності командної роботи персоналу.

**14. Управління досягненнями** являє собою концепцію управління організацією, що базується на безлічі теорій та практик управління, які передували їй. Управ-

ління досягненнями - це, швидше, своєрідний "мікс", інтеграція різних методик управління організацією, що зарекомендували себе як ефективні.

**15. Метод вирішальних ситуацій.** Для використання цього методу фахівці з оцінки готують список описів "правильної" і "неправильної" поведінки працівників у типових ситуаціях - "вирішальних". Ці описи розподіляються по рубриках відповідно до характеру роботи. Далі особа, що проводить оцінку, готує журнал для записів по кожному оцінюваному працівнику, в який вносить приклади поведінки по кожній рубриці. Пізніше цей журнал використовується при оцінці ділових якостей співробітника. Зазвичай даний метод використовується в оцінках, що виносяться керівником, а не колегами та підлеглими [5].

Слід зазначити, що дуже важливим етапом оцінювання персоналу є система оцінки - атестація й щорічна оцінка - яка, на жаль, не сприяє підвищенню результативності й відповідальності персоналу та свідчить про необхідність створення сучасних методів оцінки персоналу, які будуть прописані в регулюючих актах. Доцільним буде використання для оцінки персоналу деяких запропонованих вище методів, наприклад, методу "центр оцінки", методу моделювання ситуації та методу ділових ігор. Ці методи допоможуть підвищити продуктивність праці персоналу, ініціативність при реалізації стратегічних цілей та глибше розуміння призначення їхньої професії. Також доцільним буде використання методу "Описові оцінки", який дозволить оцінювачу виявити й описати позитивні і негативні риси поведінки працівника, що атестується. У зв'язку з тим, що цей метод не передбачає чіткої фіксації результатів, його можна використовувати як доповнення до інших методів.

Беручи до уваги той факт, що державні установи не можуть розраховувати на довготривалий розвиток без ефективного управління людьми та організацій їх діяльності, треба удосконалювати керівний персонал.

Тому для підвищення ефективності оцінювання персоналу необхідно: поширення методів оцінки на всі категорії персоналу; розширення доступу персоналу до результатів його оцінки; активне включення персоналу в процес його оцінки через залучення до самоаналізу діяльності й розробки заходів з поліпшення роботи; розширення кола оцінювачів, у ролі яких, крім безпосереднього керівника, часто виступають вищі менеджери, колеги по роботі, підлеглі, споживачі результатів праці.

## Висновки

Таким чином, методи оцінки персоналу є однією з найважливіших складових системи управління в державних установах. Проте, для вітчизняної практики оцінювання персоналу все ще характерними є некомплексність, коли результати оцінки отримують за допомогою конгломерату не пов'язаних між собою оцінювальних методів; брак систематичності та регулярності у застосуванні процедур оцінювання. Треба виходити з того, що динамічні процеси соціально-економічних і політичних змін вимагають принципово нових кадрів. Тому слід створити ефективну систему оцінювання персоналу в державних установах, до якої слід віднести крім вищезазначеного, ще й орієнтацію на спрощені процедури оцінки та конструктивний зв'язок між об'єктом і суб'єктами оцінювання.

**ЛІТЕРАТУРА**

1. Оцінка персоналу [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [http://studopedia.net/3\\_1416\\_otsinka-i-atestatsiya-personalu.html](http://studopedia.net/3_1416_otsinka-i-atestatsiya-personalu.html).
2. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. - М. : Дело, 1995. - 176 с.
3. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом / А. Я. Кибанов. - М. : ИНФРА-М, 2005. - 304 с.
4. Липовська Н. А. Шляхи удосконалення професійної підготовки службових працівників [Електронний ресурс] / Н. А. Липовська. - Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Kyuv/2010\\_2\\_2/04.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Kyuv/2010_2_2/04.pdf).
5. Турчинов А. Управління персоналом [Електронний ресурс] / А. Турчинов. - Режим доступу : [www.URL: http://www.mediakrytyka.franko.lviv.ua/n5/spaner-obraz.htm](http://www.mediakrytyka.franko.lviv.ua/n5/spaner-obraz.htm).
6. Thomas H. Patten. A. Manager's Guide to Performance Appraisal [Electronic resource]. - Mode of access : <http://www.publicus.net/e-government>.
7. Мігус І. П. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки / І. П. Мігус, С. А. Черненко // БІЗНЕСІНФОРМ. - 2013. - № 10. - С. 357-363.
8. Анисимов В. Кадровая служба и управление персоналом организации : [монография] / В. Анисимов. - М. : Экономика, 2003. - 704 с.
9. Базаров Т. Управління персоналом [Електронний ресурс] / Т. Базаров - Режим доступу : [http://pdfbooks.com.ua/av/bazarov\\_tyu\\_bl\\_ieromin/44015/upravlinnya\\_personalom](http://pdfbooks.com.ua/av/bazarov_tyu_bl_ieromin/44015/upravlinnya_personalom).
10. Гончарук Н. Ротація кадрів як важливий чинник професійного вдосконалення та кар'єрного розвитку державних службовців / Н. Гончарук, Н. Артеменко // Актуальні проблеми держ. упр. : зб. наук. пр. - Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2009. - Вип. 1 (35). - 317 с.
11. Магура М. И. Современные персонал-технологии / М. И. Магура, М. Б. Кубатова. - М. : ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2001. - 376 с.

**Малахова Светлана,**

*слушатель магистратуры специальности "Государственная служба" Донецкого государственного университета управления, главный специалист отдела финансово-кредитного обеспечения управления социально-экономического развития финансового обеспечения в Департаменте агропромышленного развития*

**Токарева Валентина,**

*доктор наук по государственному управлению, профессор, заведующая кафедрой гуманитарных дисциплин, проректор по учебной работе Донецкого государственного университета управления*

**МЕТОДЫ И КРИТЕРИИ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ И ГРУППОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ**

В статье рассмотрено понятие оценки персонала. На основании анализа классификации направлений оценки персонала субъектов хозяйствования, а также описанных в литературе подходов и методов такой оценки обобщены методы и критерии, которые можно применять к оценке персонала в государственных учреждениях. Констатируется, что для отечественной практики оценивания персонала характерны некомплексность и несистематичность процедур оценки. По мнению авторов, эффективная система оценивания персонала в государственных учреждениях в первую очередь должна ориентироваться на упрощенные процедуры оценки и конструктивную обратную связь между объектом и субъектами оценивания.

*Ключевые слова:* персонал; методы оценки; государственное учреждение; критерии оценки; классификация.

**Malakhova Svetlana,**

*Listener of Magistracy of specialty "Civil Service", Donetsk State University of Management, chief specialist, Financial and Credit Support Department, Ministry of Agricultural and Industrial Development*

**Tokareva Valentina,**

*Doctor's Degree in Public Administration, Professor, Donetsk State University of Management*

**METHODS AND CRITERIA OF INDIVIDUAL AND GROUP ASSESSMENT OF PERSONNEL IN STATE INSTITUTIONS**

The article considers the concept of staff assessment. Being eligible to evaluating the personnel in public institutions, the methods and criteria are summarized, being based on the analysis of the classification of areas of business entities personnel evaluation and on the approaches and methods of this assessment described in the literature. The paper argues that incomprehensive and unsystematic personnel evaluation assessment procedures are typical in the domestic practice. The authors claim that effective system of personnel estimation in public institutions should primarily focus on simplified procedures for assessment and the constructive feedback between the object and subjects of evaluation.

*Keywords:* staff assessment methods; a government agency; the criteria for assessment; classification.