

УДК 331.108

DOI 10.32755/sjeducation.2024.02.194

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ ПРОБАЦІЇ

Сіренко Крістіна Юріївна, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри підвищення кваліфікації працівників пробації

Інституту професійного розвитку
Пенітенціарної академії України
(14000, Україна, м. Чернігів, вул. Гонча, 34,
e-mail: user.ks563@gmail.com)
ORCID: 0000-0003-2705-0924

Статтю присвячено напрямам формування комплексної системи оцінювання компетенцій працівників пробації. Розкрито значення застосування у HR-процесах сучасних методів, інструментів та підходів до оцінювання працівників пробації за компетенціями і результатами діяльності. У багатьох випадках атестація чи оцінка працівників стає позитивним зворотним зв'язком для співробітників. Це можливість похвалити і показати, що керівництво установи бачить його високі досягнення. Це також можливість заохотити працівника і дати йому можливість навчатися або розвиватися у суміжних сферах. Мета статті полягає в дослідженні сучасних методів та підходів до оцінки компетенцій працівників пробації, які використовуються у сфері HR-менеджменту. У роботі використовувалися методи спостереження, порівняння, узагальнення, наукової абстракції, системного аналізу. При підборі кандидата на вакантну посаду, проходженні випробувального терміну, підвищенні кваліфікації, переведенні в інший структурний підрозділ, формуванні кадрового резерву і навіть звільненні – на кожному з цих етапів важливо оцінити знання та практичні навички співробітника. Тестування допомагає визначити не тільки рівень кваліфікації працівника, а і його особисті якості. Метод зручний тим, що дозволяє отримати повну інформацію про співробітника, передбачити його поведінку в різних робочих ситуаціях і зрозуміти, чи відповідає він корпоративній культурі. Методи оцінки працівників діляться на якісні та кількісні. Перші є більш глибокими, другі забезпечують більш широке охоплення. Крім цього, застосовуються і комбіновані методи, які передбачають використання підходів обох категорій. Оцінка працівників та кандидатів на посаду – це важливий захід, без якого неможливе повноцінне управління персоналом. Вона дає уявлення про колектив і про кожного окремого працівника. Ця інформація допоможе дати просування талановитим і перспективним співробітникам, підтягнути відсталих, позбутися шкідливих для установи членів команди.

Ключові слова: працівники пробації, оцінка, методи, підходи, компетенції, HR-менеджмент.

MODERN APPROACHES TO COMPETENCE ASSESSMENT OF PROBATION OFFICERS

Sirenko Kristina, Candidate of Economic Sciences, Associate
Professor, Head of the Department of Professional
Development of Probation
Workers of the Institute of Professional Development
Penitentiary Academy of Ukraine
(34 Honcha Street, Chernihiv, 14000, Ukraine,
e-mail: user.ks563@gmail.com)
ORCID: 0000-0003-2705-0924

The article is devoted to the directions of forming a comprehensive system for assessing the competencies of probation officers. The author reveals the importance of applying modern methods, tools and approaches to the assessment of probation officers by competencies and performance in HR processes. It is also an opportunity to encourage an employee and give him or her the opportunity to learn or develop in related areas. The purpose of the article is to study modern methods and approaches to assessing the competencies of probation officers used in the field of HR management. The article uses the methods of observation, comparison, generalization, scientific abstraction, and system analysis. When selecting a candidate for a vacant position, passing a probationary period, upgrading skills, transferring to another structural unit, forming a talent pool, and even dismissing an employee, it is important to assess the employee's knowledge and practical skills at each of these stages. Testing helps determine not only the employee's qualification level, but also his or her personal qualities. The method is convenient because it allows you to get complete information about an employee, predict his or her behavior in different work situations, and understand whether he or she is in line with the corporate culture. Employee evaluation methods are divided into qualitative and quantitative. The former are more in-depth, while the latter provide broader coverage. In addition, combined methods are used, which involve the use of approaches from both categories. Evaluation of employees and job candidates is an important measure that is essential for proper HR management. It provides insight into the team and each individual employee. This information will help to promote talented and promising employees, catch up with laggards, and get rid of team members who are harmful to the institution.

Key words: *probation officers, assessment, methods, approaches, competencies, HR management.*

Постановка проблеми. Працівники є головним ресурсом уповноважених органів з питань пробації. Саме від їхнього професійного розвитку, рівня кваліфікації, здібностей та вмій залежить ефективність роботи системи пробації. Але, на жаль, досить складно лише за документами про освіту визначити здібності

сті працівників до праці та їх професіоналізм. Тому в Державній установі «Центр пробації» застосовують сучасну оцінку персоналу, яка є критерієм професійних здібностей співробітників, показує їх особисті якості та перспективні можливості.

За комплексом показників оцінюються навички, функції, ділові якості працівників. Критерії оцінки дають можливість об'єктивно визначити ефективність кожного співробітника, зрозуміти, наскільки він справляється зі своєю роботою. У результаті дається характеристика стану кожного члена команди: справляється або не справляється він зі своїми завданнями або вимагає додаткового навчання. Сучасні методи оцінювання дозволяють прорахувати і загальну ефективність усього колективу.

Тому актуальним завданням є вдосконалення сучасних підходів та методів оцінки компетенцій працівників пробації для об'єктивного визначення знань і навичок працівників; отримання необхідних даних для планування кадрових перестановок; просування перспективних співробітників; вдосконалення системи мотивації та інше. Комплексний ефект від цих переваг полягає в зростанні продуктивності праці, оптимізації трудових процесів, підвищенні керованості і стабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У працях таких науковців, як: О. І. Бабчинська, О. М. Білик, Г. В. Іванченко, Л. А. Сиволап, В. В. Соколовська, С. О. Цимбалюк та інші висвітлено теоретичні і практичні аспекти оцінки персоналу. Однак відповідно до суб'єктивного аналізу цього питання різними науковцями виникає потреба у систематизації існуючих підходів до комплексної системи оцінювання компетенцій працівників пробації.

Формування цілей статті полягає в дослідженні сучасних методів та *підходів до* оцінки компетенцій працівників пробації і розроблення рекомендацій щодо її вдосконалення.

Виклад основного матеріалу. Система оцінки працівників повинна сприяти досягненню таких цілей:

1. Підбір і прийом на роботу співробітників, які максимально відповідають необхідному рівню компетенції, мають необхідний досвід, знання і навички за відповідною вакантною позицією.

2. Зниження витрат на підбір працівників – зменшується кількість співбесід і навантаження на кадрову службу.

3. Формування бази чітких об'єктивних критеріїв, які дозволяють під час ухвалення будь-яких кадрових рішень надалі спиратися на проведений глибокий аналіз.

4. Отримання комплексу показників для об'єктивного і неупередженого визначення потенційно корисних і потенційно шкідливих працівників. Формування на підставі цих показників кадрового резерву установи.

5. Створення комфортних умов для роботи, підвищення трудової дисципліни.

6. Оптимізація витрат на навчання працівників без зниження якості за рахунок раціонального витрачання ресурсів.

Під час формування системи оцінки ефективності працівників важливо визначити сучасні підходи та методи до оцінки їх компетенцій (рис.). За ними визначається відповідність людини тієї чи іншої посаді, рівень її професіоналізму, ділових та особистих якостей.

Методи оцінки працівників діляться на якісні та кількісні. Перші є більш глибокими, другі забезпечують більш широке охоплення. Крім цього, застосовуються і комбіновані методи, які передбачають використання підходів обох категорій [1].

Якісні методи – передбачають оцінку працівників шляхом вивчення, аналізу і опису. Тут не потрібні точні цифри, а використовується поглиблений погляд і занурення в ситуацію.

До якісних належать такі методи оцінки:

1. Оцінка виконання завдань. Об'єктивно визначаємо, наскільки працівник справляється зі своїми обов'язками.

2. Матричний метод. Характеристики конкретної людини зіставляються з оптимальними показниками співробітника на відповідній посаді.

3. Метод системи довільних характеристик. Розглядаються найбільш важливі досягнення і провали працівника, формується уявлення про загальну картину.

4. Метод «360 градусів». Оцінка співробітника з усіх боків із залученням керівника, колег, суб'єктів пробації і навіть його самого.

5. Групова дискусія. Проводиться співбесіда за участю керівника, експертів і співробітника з обговоренням його роботи.

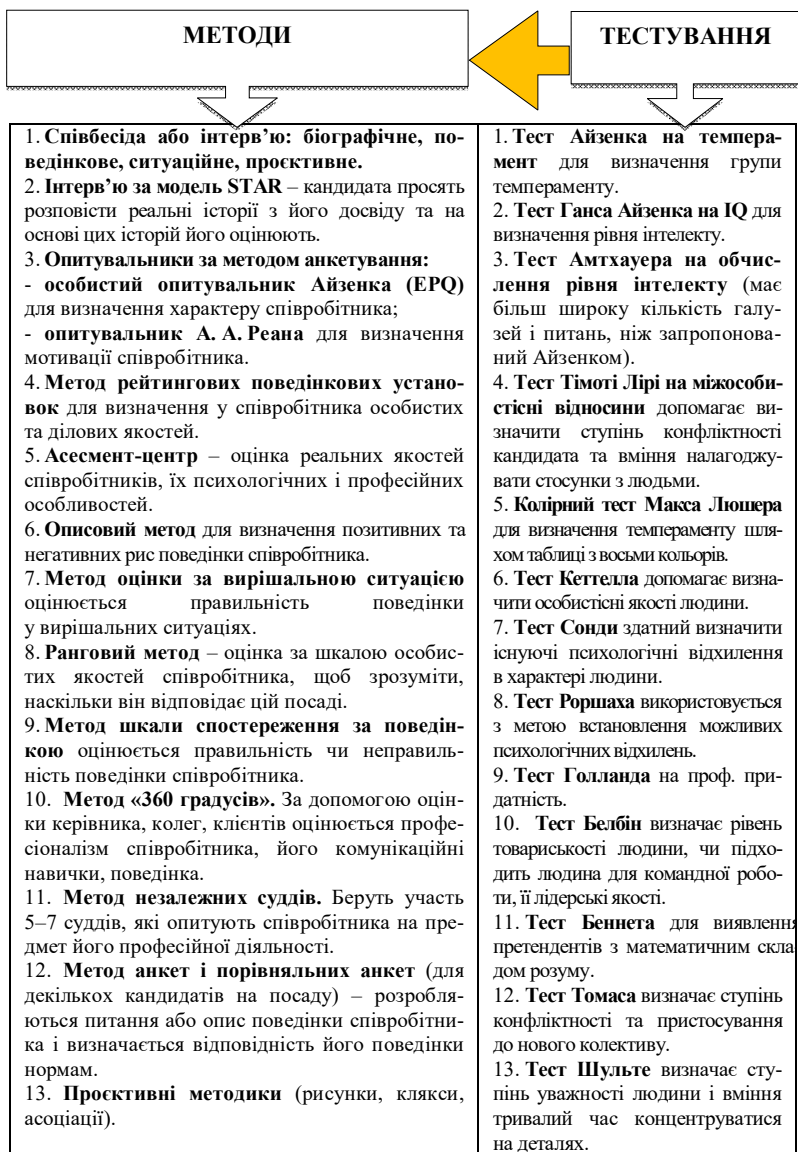


Рис. Сучасні підходи до оцінки компетенцій, які використовуються у сфері HR-менеджменту

Кількісні методи – більш зрозумілі і дозволяють отримувати однозначний результат завдяки точності критеріїв.

До основних методів цієї групи належать:

1. Метод бальної оцінки – співробітник за кожне професійне досягнення в роботі отримує бали. За підсумками місяця або року оцінюються результати.

2. Ранговий метод. У період оцінювання співробітники ранжуються за ефективністю роботи. За результатами ті, хто очолив рейтинг, йдуть на підвищення, які опинилися внизу, можуть бути звільнені.

3. Метод вільної бальної оцінки. Професійні та особисті якості працівників оцінюються за допомогою експертів. Далі бали підсумовуються і формується підсумковий рейтинг.

Комбіновані методи – поєднуються якісне і кількісне оцінювання співробітників. Це дозволяє отримати комплексну оцінку працівників, яка виявляється найбільш достовірною.

Поширені комбіновані способи оцінювання:

1. Метод суми оцінок – всі ключові для конкретної позиції характеристики працівника оцінюються. На їх підставі формується середній показник, який зіставляється з «нормою».

2. Система угруповання. Співробітники групуються за рівнем ефективності: від найменш ефективних до лідерів. Далі з першої групи відбираються кандидати на звільнення, з другої – на підвищення.

У таблиці розглянемо основні компетенції працівників пробації та запропоновану оцінку до них. Це найбільш зрозумілий критерій, який добре піддається кількісній оцінці та легко формалізується. Перевірити компетенцію працівника можна на співбесіді, тестах, на основі експертної оцінки та іншими методами.

Завдання оцінювання – визначити кандидатів, які найкраще відповідають вакантній позиції.

Оцінюються професійні знання і навички (*hard skills*). Для цього виконується збір інформації з попередніх місць роботи, дані про освіту. У вузькоспеціалізованих сферах можливе залучення експерта для вивчення резюме [2].

Таблиця – Сучасні методи та підходи до оцінки компетенцій працівника пробації

№ з/п	Компетенція	Методи оцінки
ЗАГАЛЬНІ КОМПЕТЕНЦІЇ (професійні та особистісні)		
1.	Якісне виконання поставлених завдань	<p>Практичне завдання. Впорядкувати щоденний <i>робочий</i> графік за матрицею Ейзенхауера, визначаючи пріоритетність справ.</p> <p>Уявіть ситуацію: ви прокинулися та побачили 200 непрочитаних листів, але встигаєте відповісти лише на 10. Що б ви зробили? Це запитання покаже, наскільки кандидат організований, а також його логічне мислення, винахідливість та навички розстановки пріоритетів.</p>
2.	Командна робота та взаємодія	<p>Приклад запитань під час співбесіди:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Що для вас «командна робота»? 2. Чому комунікація важлива для команди? Як будувалася комунікація у вашій команді? 3. Опишіть команду, в якій ви працюєте чи працювали. Яку роль ви займали в команді? 4. Як ви розумієте поняття «високоєфективна команда»? <p>Практичне завдання. Опишіть риси ідеального колективу, в якому хотілося б працювати для досягнення спільної мети.</p> <p>Тест Белбіна «Роль у команді». Складається із тверджень, з якими можна погодитися або не погодитися.</p> <p>Покликання на тест: file:///C:/Users/User/Desktop/Модель%20компетенцій/test2-2.pdf</p>
3.	Самоорганізація та самостійність у роботі	<p>Приклади запитань під час співбесіди:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Як організувати робоче місце для створення безпечної та продуктивної праці? 2. Назвіть інструменти організації та самоорганізації службової діяльності. <p>Розкажіть про випадок, коли вам потрібно було вирішити складне завдання. Проведіть через процес – міркування та дії, які ви зробили. Подібне поведінкове питання покаже, наскільки структурований, цілеспрямований та уважний кандидат.</p>

№ з/п	Компетенція	Методи оцінки
4.	Орієнтація на професійний розвиток	<p>Перевірити наявність сертифікатів про участь у програмах, <i>тренінгах</i>, семінарах підвищенні кваліфікації, міжнародному стажуванні.</p> <p>Приклади запитань під час співбесіди:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Чим ви займаєтеся у вільний час? Це запитання покаже, чи має кандидат амбіції особистого розвитку, а також наскільки серйозно він до них ставиться. 2. Як ви вважаєте, в чому ви можете бути кращими за більшість інших людей? Як це може бути застосовано до вакансії? Відповідь покаже вам, як добре кандидат розуміє вакансію, на яку він претендує. 3. Розкажіть про найбільше досягнення у вашій кар'єрі на сьогодні. Відповідь може показати, наскільки винахідливим є кандидат, а також дає вам деяке уявлення про те, що він вважає найважливішим у своїй роботі. 4. Які галузеві сайти/блоги/книги ви регулярно читаете? Слухаючи відповіді, можна виділити тих, хто глибоко цікавиться своєю професією, завжди перебуває в пошуку чогось нового та стежить за професійними тенденціями.
5.	Відповідальність та дисциплінованість	<p>Тест Шульце, щоб визначити ступінь уважності людини і вміння тривалий час концентруватися на деталях.</p> <p>Тест на тип особистості за Маєрс-Бріггс, щоб визначити особливості поведінки.</p> <p>Покликання на тест: https://www.16personalities.com/</p> <p>Розкажіть про випадок, коли вам доводилося керувати чи нести відповідальність за результати чужої роботи. Важливо мати певний досвід, особливо для вакансій, які передбачають незалежність у прийнятті рішень та відповідальність. Відповідь також покаже, як добре людина працює з командою і якого стилю управління дотримується.</p>
6.	Комунікабельність та навички публічних виступів	<p>Метод незалежних суддів. Запропонувати кандидату декілька хвилин, щоб підготувати промову для публічного виступу перед HR-менеджером. Можна також продемонструвати ситуацію із веденням ділових переговорів.</p>

№ з/п	Компетенція	Методи оцінки
		<p>Групове інтерв'ю можливе, коли інтерв'ю проходять водночас декілька кандидатів, вони повинні продемонструвати свої навички комунікації, самопрезентації та розв'язання проблем, перебуваючи в одному кабінеті.</p> <p>Приклади запитань під час співбесіди:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Чи траплялися ситуації, коли вам потрібно було переконати когось кардинально змінити точку зору? Як ви цього досягли? Відповідь має розкривати комунікативні навички кандидата. В ідеалі кандидат не повинен мати будь-якого впливу, а навпаки, вміти шукати аргументи та доносити їх до опонента. 2. Як розпочати розмову з незнайомою людиною? (приклад). 3. Як запобігти виникненню конфліктних ситуацій? (приклад). 4. Які правила ділового формату спілкування можете назвати?
7.	Тактовність, повага до інших бачень	<p>Розкрити поняття особистих кордонів, де починаються й що робити, коли їх порушують. Наведіть приклад, коли зіткнулися з етичною дилемою на роботі. Як ви з цим упоралися? Етичні дилеми та способи їх розв'язання можуть розкрити мислення кандидата. Наявність добре розвиненого почуття такту буде перевагою для будь-якої вакансії та ситуації.</p> <p>Лайфхак: змоделювати стресову ситуацію, яка створює напружений фон і дискомфорт для кандидата з метою порушити його рівновагу і подивитись, як він поводить в агресивних умовах, як трансформується поведінка претендента «до» і «після», наскільки він готовий виявити повагу до інших, рівень самоконтролю, стійкість.</p> <p>Лайфхак: створювати шум. Для чого? Щоб знайти того, хто зможе бути тактовним і зосередженим, незважаючи на будь-який шум, який відволікає увагу. Зіб'ється людина або продовжить ввічливо говорити?</p> <p>Лайфхак: постійно переключувати факти із біографії кандидата. Для чого? Щоб відсіяти особливо дратівливих та неухажливих. Звертайте особливу увагу на інтонацію, з якою вас будуть</p>

№ з/п	Компетенція	Методи оцінки
		поправляти. Таким чином стане зрозуміло, як потенційний працівник буде себе вести, якщо щось піде непередбачено.
8.	Стресостійкість та адаптивність	<p>Приклади запитань під час співбесіди:</p> <p>1. Яка найбільш стресова ситуація, в якій ви опинилися? Який був результат і як ви справлялися зі стресом?</p> <p>2. Як ви оцінюєте мене як інтерв'юера?</p> <p>Відповідь на це запитання багато розповість про чесність, прямоту та здатність кандидата швидко адаптуватися до складної ситуації.</p> <p>Стрес-інтерв'ю або шокове. Питання підбирають таким чином, щоб вивести претендента з рівноваги. Тут допускаються навіть нетактовні запитання. Крім того, HR-менеджер може провокувати претендента й іншими методами. Наприклад, демонстративно займатися іншими справами, поки претендент відповідає на запитання, запізнюватись на інтерв'ю. Дуже важливо зробити так, щоб кандидат не відразу зрозумів, що це стрес-інтерв'ю, але при цьому не перетинати лінію поведінки, яка межує з грубістю і хамством.</p> <p>Лайфхак: почніть співбесіду телефоном за 15 хв. до призначеного часу або 15 хв. після проведеної співбесіди – передзвоніть та поставте уточнювальні запитання. Для чого? Щоб знайти людину, яка завжди готова почати працювати. Те, як людина відреагує на непередбачений дзвінок, допоможе роботодавцю вибрати такого працівника, який буде готовий до роботи в будь-який час.</p>
9.	Ініціативність	<p>Запропонувати та описати ідеї щодо новацій у роботі колективу та з клієнтами пробації.</p> <p>Лайфхак: зробіть, так щоб план співбесіди був якомога більш заплутаним і непередбачуваним. Для чого? Щоб знайти працівника, який може обійтися без точних інструкцій. Коли кандидат точно не знає, що саме станеться під час співбесіди, можна поспостерігати за тим, як людина проявить себе в незрозумілій ситуації.</p>
10.	Цифрова грамотність	Лайфхак: попросити кандидата допомогти розв'язати проблему у галузі цифрових технологій. Це найкращий спосіб оцінити рівень цифрової грамотності.

№ з/п	Компетенція	Методи оцінки
КОМПЕТЕНЦІЇ КЕРІВНИКА		
1.	Лідерство та прийняття ефективних рішень	<p>Інтерв'ю за моделлю STAR – кандидата просять розповісти реальні історії з його досвіду й на основі цих історій його оцінюють. Запитання HR: «Розкажіть про час, коли ви показали свої лідерські якості».</p> <p>«Візитна картка» лідера. Потрібно визначити власні якості, які притаманні лідеру або які характеризують людину як лідера.</p> <p>Практична вправа: уявити себе керівником установи. Є необхідність у створенні власного логотипу. Необхідно зобразити логотип, визначити, в чому саме унікальність та особливість установи (або унікальність та особливість кандидата).</p> <p>Тест Тімоті Лірі на міжособистісні відносини оцінює вміння налагоджувати стосунки з людьми.</p> <p>Тест Белбін визначає рівень товарищескості людини, чи підходить людина для командної роботи, лідерські якості.</p> <p>Аналіз конкретних ситуацій. Претенденту пропонується конкретна ситуація на роботі із завданням проведення аналізу і підготовки пропозицій щодо її здійснення у формі доповіді. Критеріями оцінки при цьому є: здатність організувати і планувати, рішучість, гнучкість, стиль роботи.</p>
2.	Концептуальне та інноваційне мислення	<p>Case-інтерв'ю (ситуаційне), щоб побачити здібності претендента, зрозуміти, які моделі поведінки він вибирає.</p> <p>Розкажіть, коли вам доводилося використовувати творчий підхід чи новаторське мислення. Якби ви були брендом, яким був би ваш слоган? Запитання змушує людину думати про свої ключові якості та узагальнювати їх у щось лаконічне. Відповідь може розкрити риси характеру та показати вам, наскільки креативним може бути кандидат.</p> <p>Лайфхак: Завдання для кандидата – протягом 2 хвилин назвати якнайбільше способів нестандартного застосування маркера або ручки. Після кожного озвученого варіанта важливо</p>

№ з/п	Компетенція	Методи оцінки
		<p>мотивувати людину продовжувати. Якщо претендент назвав усі можливі способи, HR-менеджер дає ще 10 секунд. Як людина поведе себе? Чи продовжить шукати рішення?</p>
3.	Стратегічне управління	<p>Визначитися із стратегією або метою (для себе або установи) та її досягнення розписати поетапно. Розкажіть про випадок, коли колеги не погодилися з рекомендованим вами планом дій. Як ви вийшли із ситуації? Навички спільної роботи та здатність зіставляти різні думки одна з одною та приходити до оптимального рішення – це важливі якості будь-якого успішного керівника. Якби вам дістався невдалий проект, які перші кроки ви зробили б? Із відповіді має бути зрозуміло, як, на думку кандидата, слід підходити до розв’язання складної проблеми. В ідеалі він повинен спочатку дослідити минуле проекту, щоб зрозуміти його мету та причини невдачі, а потім розробити план його розвитку або просто закриття заради скорочення збитків, залежно від того, що з більшою ймовірністю дасть найкращі результати. Тестування когнітивних здібностей або CCAT test (cognitive ability test) допомагає передбачити працездатність кандидата: наскільки добре людина адаптується до роботи, чи здатна самостійно ухвалювати рішення. Тестування ситуативних суджень. Такий тест надає кандидатам різні сценарії ситуацій, з якими в теорії вони можуть зіткнутися під час виконання обов’язків. Кандидат повинен вибрати одне з декількох запропонованих рішень, яке розв’яжуть проблему. Приклад тестування: https://www.assessmentday.co.uk/situational-judgement-test/index.php Метод кейс-стаді може застосовуватися під час інтерв’ю. Кандидату дається реальний кейс установи або вигаданий, щоб оцінити, наскільки швидко кандидат зможе зорієнтуватися і запропонувати розв’язання проблеми та</p>

№ з/п	Компетенція	Методи оцінки
		перевірити, чи може кандидат генерувати якісні ідеї і пропонувати альтернативи.
4.	Встановлення цілей, пріоритетів та орієнтирів. Делегування завдань	Які завдання керівник може делегувати іншим працівникам? Скласти перелік. Метод управління за цілями МВО (Management by Objectives). Кандидату потрібно розкрити, якими повинні бути цілі та завдання установи, тобто глобальне завдання, потім завдання підрозділу, завдання команди та завдання співробітника. Опишіть випадок, коли ви зрозуміли, що не вкладається у дедлайн. Що ви робили? Це запитання покаже здатність кандидата працювати у стресі, його навички планування, працездатність, а також його здатність працювати в команді для досягнення найкращого результату.
5.	Планування та організація діяльності	Практичне завдання. Впорядкувати щоденний робочий графік за матрицею Ейзенхауера, визначаючи пріоритетність справ.
6.	Управління персоналом	Основні правила або аспекти в управлінні персоналом, яких слід дотримуватись у роботі. Лайфхак: Розкажіть про себе, як про людину. Якщо претендент розпочне розповідати про своє життя чи про особисті якості, то це мінус. Якщо він розповість про професійні якості і про можливу користь, яку він може принести – це плюс. Тест DISC для оцінки поведінки людини, її ролі в команді та комунікативні навички. Покликання: https://www.idrlabs.com/disc/test.php
7.	Управління конфліктами	Якщо ви знаєте, що ваш колега на 100 % помиляється в чомусь, як ви з цим справляєтесь? Питання допоможе вам оцінити ставлення кандидата до роботи, а також його навички управління конфліктами. Ви зрозумієте, чи відповідає кандидат стилю управління та культури установи. Практична вправа: – визначити, які фактори можуть стати причинами виникнення конфліктних ситуацій; – цю проблему сформулюйте та напишіть коротко на стікері червоного кольору ;

№ з/п	Компетенція	Методи оцінки
		<ul style="list-style-type: none"> – на стікерах <u>жовтого кольору</u> запишіть причини виникнення цієї проблеми; – є проблема, є причини... Подумайте, які шляхи розв'язання? На стікерах <u>зеленого кольору</u> зафіксуйте шляхи розв'язання проблеми.

Оцінюються професійні знання і навички (hard skills). Для цього виконується збір інформації з попередніх місць роботи, дані про освіту. У вузькоспеціалізованих сферах можливе залучення експерта для вивчення резюме [2].

Оцінюються особисті і ділові якості кандидатів (soft skills). Для цього їм висилаються тести або кейси, проводяться онлайн або очні інтерв'ю.

Також на етапі підбору персоналу необхідно виконати перевірки:

- достовірності інформації, наданої кандидатом;
- надійності та лояльності кандидата;
- можливих судимостей, грубих порушень на попередньому місці роботи, інших стоп-факторів.

Висновки. Основні правила роботи з результатами оцінювання працівників:

1. Дотримання конфіденційності. До результатів повинно мати доступ обмежене коло осіб, до складу якого входить експерт, спеціаліст і керівник кадрової служби, керівництво установи. Це необхідно, щоб унеможливити витік персональних даних [3].

2. Зворотний зв'язок. Результати оцінки необхідно детально, тактовно і чесно обговорити з самим оцінюваним співробітником.

3. Доведення до колективу загальних результатів кількісного оцінювання ефективності.

Оцінка працівників та кандидатів на посаду – це важливий захід, без якого неможливе повноцінне управління персоналом. Вона дає уявлення про колектив і про кожного окремого працівника. Ця інформація допоможе дати просування талановитим і перспективним співробітникам, підтягнути відсталих, позбутися шкідливих для установи членів команди [4].

Для отримання точних і корисних результатів необхідно визначитися з застосовуваними методами та інструментарієм.

Їх потрібно підбирати під цілі. В одному випадку досить точних і зрозумілих кількісних критеріїв, в іншому – необхідний детальний психологічний розбір з використанням якісних методів.

Список використаних джерел

1. Методи оцінки персоналу. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/gid-metodi-otsinki-personalu> (дата звернення: 25.08.2024).

2. Оцінка компетенцій. URL: <https://www.work.ua/guides/performance/2736/> (дата звернення: 21.08.2024).

3. Оцінювання персоналу: методи, які повинні знати кожен HR-спеціаліст. URL: <https://budni.robota.ua/hr/otsinyuvannya-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhen-hr-spetsialist> (дата звернення: 19.08.2024).

4. Методи оцінки персоналу. URL: <https://shl.com.ua/produkti-i-uslugi/instrumenti> (дата звернення: 19.08.2024).

References

1. *Methods of personnel evaluation*, available at: <https://peopleforce.io/uk/blog/gid-metodi-otsinki-personalu> (accessed 25.08.2024).

2. *Assessment of competencies*, available at: <https://www.work.ua/guides/performance/2736/> (accessed 21.08.2024).

3. *Personnel assessment: methods that every HR specialist should know*, available at: <https://budni.robota.ua/hr/otsinyuvannya-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhen-hr-spetsialist> (accessed 19.08.2024).

4. *Methods of staff assessment*, available at: <https://shl.com.ua/produkti-i-uslugi/instrumenti> (accessed 19.08.2024).