

Г. В. Осовська,

*к. е. н., професор, завідувач кафедри управління та адміністрування,
Житомирський інститут Міжрегіональної академії управління персоналом*

Т. В. Семенюк,

*к. п. н., професор кафедри,
директор Житомирського інституту Міжрегіональної академії управління персоналом*

О. А. Осовський,

*к. е. н., доцент кафедри менеджменту організацій та адміністрування
Житомирського державного технологічного університету*

АТЕСТАЦІЯ ЯК ОСНОВНИЙ МЕТОД ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

G. V. Osovska,

*PhD, Professor, Head of the Department of Management and Administration,
Zhytomyr Institute of Interregional Academy of Personnel Management*

T. V. Semenyuk,

*PhD, Professor of the Department, Director of the
Zhytomyr Institute of the Interregional Academy of Personnel Management*

O. A. Osovsky,

*PhD, Associate Professor of the Department of Management of Organizations and Administration of
Zhytomyr State Technological University*

ATTESTATION AS THE MAIN METHOD OF STAFF ASSESSMENT

Серед багатьох складових роботи з персоналом основне місце посідає оцінка професійних, ділових якостей та організаторських здібностей керівників, спеціалістів і фахівців, визначення їхніх можливостей виконувати завдання та функції на дорученій ділянці роботи. Метою дослідження є аналіз сучасних особливостей оцінки якісних характеристик персоналу підприємства та її удосконалення за рахунок використання формалізовано-рейтингової системи атестації персоналу. У статті розглянуті теоретичні аспекти оцінки персоналу. Визначено місце оцінювання персоналу серед інших функцій управління персоналом. Досліджено роль, сутність поняття атестації, обґрунтовано необхідність процедури, основні методи, методико, особливості організації та основні етапи її проведення на підприємстві. Сформульовано пропозиції щодо підвищення ефективності організації оцінювання персоналу, удосконалення методів та процедур оцінки персоналу підприємства., запропоновано заходи щодо удосконалення оцінки за рахунок використання формалізовано-рейтингової системи атестації персоналу.

Among the many components of human resources, the main place is the assessment of the professional, business qualities and managerial abilities of managers, specialists and specialists, and determine their ability to perform tasks and functions in the assigned area of work. The purpose of the study is to analyze the current features of evaluating the qualitative characteristics of the personnel of the enterprise and its improvement through the use of the formalized rating system of personnel attestation. The article deals with the theoretical aspects of personnel assessment. The place of personnel evaluation is defined among other functions of personnel management. The role, essence of the concept of attestation, the necessity of the procedure, the basic methods, methodology, features of the organization and the main stages of its carrying out at the enterprise are substantiated. The proposals for improving the efficiency of the organization of personnel assessment, improvement of methods and procedures for assessing the personnel of the company are formulated. Measures have been proposed to improve the evaluation through the use of the formalized rating system of personnel attestation.

Ключові слова: *оцінка персоналу, оцінювання персоналу, система управління персоналом, персонал, атестація, критерії оцінки, методи оцінки, процедура оцінки, підприємство, працівники.*

Keywords: *personnel assessment, staff assessment, personnel management system, personnel, certification, evaluation criteria, evaluation methods, evaluation procedure, enterprise, employees.*

Постановка проблеми. Досягнення організаційних та індивідуальних цілей персоналом підприємства вимагає ефективного використання всіх ресурсів і, насамперед, високої трудової віддачі від кожного працівника. Природно, що співробітники будь-якого підприємства істотно розрізняються за своїми діловими та особистісними якостями, трудовою поведінкою, рівнем виконаних виробничих обов'язків, результатами діяльності. Для того, щоб виявити та оцінити таку диференціацію, а потім прийняти управлінські рішення, розробляють і застосовують систему оцінювання персоналу.

На підприємстві часто виникають ситуації, коли старанні та відповідальні працівники, з високими професійними якостями тривалий час є не поміченими керівництвом. Такі працівники не мають шансів на кар'єрне просування, їх вчасно не відмічають, хоча дійсно вони на це заслуговують. В такій ситуації підприємство втрачає можливість ефективніше працювати, розвиватись.

Серед багатьох складових роботи з персоналом основне місце посідає оцінка професійних, ділових якостей та організаційських здібностей керівників, спеціалістів і фахівців, визначення їхніх можливостей виконувати завдання та функції на дорученій ділянці роботи. Якраз атестація, як найбільш поширена форма оцінки персоналу визначає рівень, кваліфікацію, знання, практичні навички, ділові якості працівників і встановлення їх відповідності робочим місцям та виявлення їх потенційних можливостей.

Актуальність вивчення питань, пов'язаних з оцінкою діяльності та атестації персоналу на підприємстві, обумовлена вирішенням проблеми підвищення ефективності управління персоналом, яке відіграє визначальну роль в підвищенні конкурентоспроможності будь-якого підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Питання оцінки та атестації персоналу досліджували багато вчених, зокрема: Балабанова Л. В. [1], Виноградський М. Д. [2], Володина Н. Ю. [3], Грішнова О. А. [4], Дмитренко Г. А. [5], Іванісов О. В. [7], Крушельницька О. В. [8], Миронова Л. Г. [9], Сівашенко Т. [10].

Однак деякі аспекти атестації персоналу залишаються за межами досліджень і потребують подальшого розвитку. Варто було б конкретизувати критерії оцінки персоналу для окремих підприємств, визначення основних методів та етапів при проведенні атестації тощо. Прийнятий закон «Про професійний розвиток працівників» [6] та велика кількість матеріалів щодо цих питань на практиці не дають певної визначеності щодо методики оцінювання персоналу деяких підприємств та застосування результатів цих оцінок в управлінській практиці для формування резерву керівників.

Постановка завдання. На основі вищевикладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає в аналізі теоретичних та методологічних аспектів атестації персоналу в державному підприємстві та розробці пропозицій щодо удосконалення процедури її проведення.

Метою статті є аналіз сучасних особливостей оцінки якісних характеристик персоналу підприємства та її удосконалення за рахунок використання формалізовано-рейтингової системи атестації персоналу.

Викладення основного матеріалу.

Багато підприємств рано чи пізно стикається з проблемою оцінки персоналу. Адже для успішного розвитку підприємства, його конкурентних переваг, необхідно постійно вдосконалюватися та знати свої перспективи.

Відповідно до цілей, завдань, елементів процесу оцінювання персоналу, можна зазначити, що побудова системи оцінки персоналу на кожному підприємстві є вкрай важливою й відповідальною справою. Дієвим способом виміряти результати роботи, рівень професійної компетенції працівника та виявити його таланти є система оцінювання персоналу. Оцінка персоналу – це цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця. Оцінка персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами, вимогами, еталонами [8, с. 223].

Для того, щоб оцінка персоналу була зрозумілою і мала мотиваційний характер, її треба проводити за основним змістом діяльності, за тими її аспектами, які прямо пов'язані з працею, її результатами. Однак важливо оцінити і особисті якості працівника, високий рівень яких є передумовою ефективної трудової діяльності.

Для того, щоб адекватно оцінити персонал підприємства необхідно для початку визначити перелік показників, які можна поділити на такі групи:

- 1) результативність праці;
- 2) професійна поведінка;
- 3) особисті якості [1].

Для об'єктивного оцінювання персоналу слід використовувати різноманітні методи, які повинні відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки. У фахових джерелах виділяють цілу систему методів, основними з яких є: атестація, метод змушеного вибору, описовий метод, тестування, ділова гра, керування за цілями – Management by Objective (MBO), управління результативністю – Performance management (PM), асесмент центр (груповий і індивідуальний), самозвіт (виступ), метод 360°, оцінка методом комітетів, метод незалежних суддів, метод інтерв'ю, спостереження [1, 10].

Оцінювання персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації персоналу, що застосовується на підприємстві в тій чи іншій модифікації. У той самий час це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для вдосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації. Оцінка є однією з функцій управління, за допомогою якої відбувається обґрунтування прийняття будь-якого управлінського рішення [2].

На результатах ділового оцінювання персоналу базується рішення таких управлінських проблем:

- підбір персоналу;
- визначення ступеня відповідності займаній посаді;
- поліпшення використання персоналу;
- з'ясування внеску працівників в результати роботи;
- просування працівників, необхідність підвищення кваліфікації;
- удосконалення структури апарату управління;
- удосконалення управління працівників.

Оцінка персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами, вимогами, еталонами. Оцінювати персонал – це значить робити висновок на основі порівняння «ідеального» працівника з тією реальною людиною, що працює в конкретному підприємстві, на конкретній посаді. Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів у праці й відповідає тим вимогам, які випливають з його виробничих завдань. Оцінка персоналу є процедурою, яку проводять з метою виявлення міри відповідальності особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів праці нормативним вимогам, поставленим цілям.

Разом з тим, лише атестація дає право приймати будь-які кадрові рішення. Відповідно до прийнятого закону України №4312-VI «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 р., під «атестацією» слід розуміти «процедуру оцінки професійного рівня працівників кваліфікаційним вимогам і посадовим обов'язкам, проведення оцінки їх професійного рівня» [6]. Відповідно до цього закону атестаційна комісія на підставі усіх даних, за наявності не менше 2/3 її членів, таємним або відкритим голосуванням приймає рішення про відповідність або невідповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі.

Основні завдання атестації: визначення службової відповідності працівника займаній посаді; виявлення перспективи використання потенційних здібностей і можливостей працівника; стимулювання росту професійної компетенції працівника; визначення напрямів підвищення кваліфікації, професійної підготовки або перепідготовки працівника; внесення пропозицій про переміщення кадрів, звільнення працівника з посади, а також переведення на більш (чи менш) кваліфіковану роботу.

Організаційно проведення атестації оформлюється відповідним наказом по підприємству, що додає їй офіційний статус і надає право на використання її результатів для прийняття організаційних рішень у відношенні конкретного працівника.

Атестація – це завершений, документально оформлений результат оцінювання працівника. Відповідальність за своєчасність проведення атестації покладається на адміністрацію, а безпосереднім виконавцем є кадрова служба при активній участі керівників підрозділів підприємства.

Ефективність атестації зростає, якщо з нею пов'язані певні правові наслідки: заохочення, переведення на більш високу посаду, звільнення тощо. Тому за підсумками атестації видається наказ, яким затверджуються її результати, рішення про зміни у розставленні кадрів, про посадові оклади, зарахування перспективних працівників у резерв на підвищення, заохочуються позитивно атестовані працівники тощо.

Результати атестації обговорюються на виробничих зборах, нарадах, аналізуються підсумки атестації, дотримання порядку і умов її проведення, приймаються рішення щодо усунення виявлених недоліків.

Нами були проведені дослідження на державному підприємстві. Досить важко підприємству з неефективною системою оцінки персоналу досягти успіхів у роботі, оскільки, людський фактор, в більшій мірі, визначає успішність діяльності конкретного підприємства на ринку. Тому основне завдання, яке стоїть перед таким підприємством, полягає саме у вдосконаленні напрямків кадрової роботи. І це не лише завдання кадрової служби організації, воно повинно вирішуватися і на вищих рівнях управління підприємством.

З метою підвищення ефективності оцінки якісних характеристик персоналу можна запропонувати вищому керівництву підприємства та відділу кадрів удосконалити технологію проведення атестації персоналу. Для цього пропонується впровадити формалізовано-рейтингову систему атестації оцінки персоналу підприємства. Дана методика запропонована О. В. Іванісовим та О. Ф. Доровським [7].

У даній системі атестаційна (експертна) комісія складається з двох груп: групи адміністративної думки та групи колективної думки. Перша група характеризує працівника з точки зору вищого керівництва, друга – з позицій підлеглих і колег по роботі. Відповідно до процедури атестації персоналу, незалежно від технології її проведення, ті кого атестують, не запрошуються на засідання атестаційної комісії, оцінка їх якостей проводиться експертами за їх відсутності. Це дозволяє зняти психологічну напругу в колективі на період атестації. Однак за результатами атестації на засідання

атестаційної комісії запрошуюються ті особи, які отримали низькі рейтингові коефіцієнти якостей працівника (у діапазоні від 0,2 до 0,49), які говорять про те, що працівник не відповідає займаній посаді. Особам, що отримали рейтингові коефіцієнти якостей від 0,50 до 0,59, призначається переатестація через рік. Особи, які отримали коефіцієнти від 0,60 до 0,80 (працівник відповідає займаній посаді). Відомість результатів атестації вивіщується на видному місці даного підприємства. Ті працівники, у яких рейтинговий коефіцієнт виявився більше 0,8, повинні висуватися в резерв, призначатися на вищу посаду, ставати кандидатами на збільшення заробітної плати.

Оцінку ділових і особистісних якостей працівників проводять за п'ятьма напрямками: трудові якості, організаторські здібності, компетентність, особистісні якості, психологічна сумісність із колективом. Оскільки за своєю значимістю (важливістю) ці напрями неоднакові, кожен з них наділяється певною «вагою», яка визначається експертним шляхом методом математичного ранжування і попарного порівняння.

Практичним результатом проведеної атестації буде удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві, яка дозволить підвищити як ефективність праці персоналу, так і ефективність діяльності усього підприємства.

Відповідно до цієї технології були розроблені принципи та методика проведення атестації, спеціальна програма з підготовки проведення атестаційних заходів. Згідно даних можна отримати достовірну та об'єктивну інформацію на того чи іншого працівника, оцінити рівень його підготовки, компетентність, відповідність займаній посаді, рівень знань тощо.

Алгоритм проведення формалізовано-рейтингової системи атестації на підприємстві повинен бути наступним.

Першим етапом проведення атестації працівника підприємства є формування експертної комісії, до складу якої включено керівника та відповідних спеціалістів. Оцінки працівнику кожен експерт виставляє в оціночний лист за бальною системою відповідно до наступних критеріїв:

- а) дана якість виявляється найвищою мірою і постійно – 5 балів;
- б) дана якість виявляється практично постійно – 4 бали;
- в) дана якість виявляється, але не досить часто – 3 бали;
- г) дана якість не виявляється, але це не наносить збитку роботі – 2 бали;
- д) дана якість не виявляється, і це завдає шкоди роботі – 1 бал.

Середня оцінка визначається як середнє арифметичне з вищенаведених показників за кожним критерієм. Потім всі оцінки приводяться до єдиного знаменника через співвідношення комплексної оцінки до максимально можливої величини. У зв'язку з цим вони будуть виражатися в частках одиниці, де одиниця – це норма, ідеал, стандарт (рівний 5 балам). У таблиці 1 представлено фактори оцінки якостей працівників.

Таблиця 1.
Фактори оцінки якостей працівника

№ з/п	Фактори оцінки	Коефіцієнти значимості		
		для керівників	для спеціалістів	для службовців
1	Трудові якості	0,24	0,24	0,24
2	Організаторські здібності	0,22	0,14	0,12
3	Компетентність	0,18	0,26	0,26
4	Особистісні якості	0,16	0,16	0,16
5	Психологічна сумісність з колективом	0,20	0,20	0,22
Усього		1,0	1,0	1,0

Джерело: [7, с. 376]

Таким чином, можуть бути отримані результати, виражені в рейтинговій системі з встановленням формальних меж, що чітко показують рівень працівника, якого атестують, стосовно цих меж.

За даними оціночного листа проводиться поетапна процедура атестації співробітника:

- 1) в оціночний лист п'ять експертів проставляють оцінки за кожною якістю всіх п'яти факторів;
- 2) експертами визначається оцінка кожного фактору (середнє арифметичне – сума балів кожного експерта за фактором);
- 3) корегується інтегральна оцінка фактору на відповідний коефіцієнт значущості (табл. 1);
- 4) визначається рейтинговий коефіцієнт співробітника (середнє арифметичне інтегральних оцінок, які скореговані на коефіцієнт значущості, усіх п'яти факторів).

За даною методикою пропонуються наступні значення рейтингового коефіцієнту:

- а) від 0 до 0,19 – співробітник має бути звільнений;
- б) від 0,2 до 0,49 – співробітник не відповідає займаній посаді;
- в) від 0,5 до 0,59 – співробітнику призначається переатестація через рік з відповідними рекомендаціями щодо поліпшення роботи, підвищення кваліфікації тощо;
- г) від 0,6 до 0,8 – співробітник відповідає займаній посаді;
- д) понад 0,8 – співробітник може бути висунутий у резерв, який призначений на більш високу посаду, йому може бути збільшена заробітна плата [7, с. 376].

Таким чином, система атестації працівника підприємства, у порівнянні з традиційною, більш об'єктивна у зв'язку з багатофакторним обліком різних якостей і участю в оцінці персоналу думки колег і підлеглих.

Практичним результатом проведеного дослідження є удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. Дана система дозволить підвищити, як ефективність праці персоналу, так і ефективність діяльності усього підприємства.

Пропонуються наступна технологія проведення атестації персоналу. Спочатку складається технологічна карта, яка представлена у таблиці 2.

Таблиця 2.
Технологічна карта проведення атестації персоналу на підприємстві

Етап	Характеристика етапу
Підготовка, здійснювана кадровою службою, включає:	- розробка принципів і методики проведення атестації; - видача нормативних документів з підготовки та проведення атестації (наказ, список атестаційної комісії, методика проведення атестації, план проведення атестації, програма підготовки керівників, інструкція зі збереження персональної інформації); - розробка спеціальної програми з підготовки проведення атестаційних заходів (при проведенні в перший раз за новою методикою); - підготовка матеріалів атестації (бланки, форми тощо).
Проведення атестації:	- самостійна підготовка звітів працівниками, що атестуються, та керівниками (за розробленою відділом кадрів структурою); - заповнення оціночних форм працівниками, що атестуються, керівниками, їх співробітниками та колегами; - аналіз результатів; - проведення засідання атестаційної комісії підприємства.

Підведення підсумків атестації:	- аналіз кадрової інформації, введення та організація використання персональної інформації; - підготовка рекомендацій з роботи з персоналом; - затвердження результатів атестації. Аналіз результатів атестації включає таке: 1) оцінка праці – це виявлення працівників, що: не відповідають стандартам праці; відповідають стандартам праці; істотно перевищуючих стандарти праці. 2) оцінка персоналу припускає: діагностику рівня розвитку професійно важливих якостей; зіставлення індивідуальних результатів зі стандартними вимогами роботи (за рівнями та специфікою посад); 3) зведення й обробка даних. Для підведення узагальнених підсумків: складають порівняльні таблиці ефективності працівників; виділяються групи ризику; готуються рекомендації з використання даних атестації.
---------------------------------	---

Згідно даної технологічної карти проведення атестації поділяється на 3 етапи:

- а) підготовка, яка здійснюється кадровою службою;
- б) проведення атестації;
- в) підведення підсумків атестації.

Зразок карти оцінки виконання працівником покладених на нього обов'язків і завдань представлена в таблиці 3.

Таблиця 3.

Карта оцінки виконання працівником підприємства, покладених на нього обов'язків і завдань

1. Загальні відомості	
ПІБ	
Дата народження	
Назва підрозділу	
Назва посади	
Дата зайняття посади	
Звітний період	
2. Самооцінка	
3. Оцінка безпосереднього керівника	
4. Висновки, пропозиції та рекомендації, як наслідок обговорення результатів щорічної оцінки виконання працівником посадових обов'язків і завдань	
Відповідає займаній посаді. Враховуючи результати роботи пропонується встановити надбавку за високі досягнення праці відповідно п.2 постанови КМУ № 2288 в розмірі 30%.	
Підсумкова оцінка <u>добра</u>	
Підпис атестуємого (П.І.Б. повністю)	Підпис безпосереднього керівника (П.І.Б. повністю)
_____	_____
Дата _____	Дата _____
5. Затвердження керівником вищого рівня результатів щорічної оцінки виконання державним службовцем посадових обов'язків і завдань	
Підпис _____ П.І.Б. (повністю)	Дата _____

Атестаційна таблиця рівня якості виконання обов'язків і завдань може мати вигляд (табл. 4).

Таблиця 4.

Атестаційна таблиця рівня якості виконання обов'язків і завдань

(П.І.П., посада, кваліфікація)				
Критерії	Рівні якості виконання обов'язків та завдань			
	низький	задовільний	добрий	високий
Обсяг роботи, що виконується				
Якість роботи				
Планування роботи				

Показники, які характеризують рівні якості виконання обов'язків та завдань.

1. Обсяг роботи, що виконується: низький рівень – не відповідає очікуваному, витрачає значний час; задовільний – частково відповідає сподіванням; добрий – повністю відповідає сподіванням; високий – перевищує сподівання, витрачає набагато менше часу.

2. Якість роботи: низький рівень – результати потребують принципового виправлення; задовільний – результати роботи майже не потребують виправлень; добрий – результати роботи придатні для використання; високий – результати високої якості.

3. Планування роботи: низький рівень – низький рівень планування повсякденної роботи, допускаються вияви метушні, також дії часто не продумані; робота виконується нерационально із постійним порушенням термінів; задовільний – вміє організувати свою роботу; вона виконується із додержанням термінів, більш складні завдання виконуються із незначним порушенням термінів; добрий – вміє організувати свою роботу, постійно підвищує власну культуру планування; робота виконується раціонально, з постійним додержанням термінів; високий – організованість і зібраність висока: робота організовується цілеспрямовано, використовуються допоміжні засоби.

Атестаційна таблиця рівня якості працівника підприємства представлена в таблиці 5.

Таблиця 5.

Атестаційна таблиця рівня якості професійної компетентності

(П.І.П., посада, кваліфікація)				
Критерії	Рівні якості виконання обов'язків та завдань			
	низький	задовільний	добрий	високий
Професійна компетентність				
Професійні знання				
Професійні вміння і навички				
Уміння формулювати точку зору				
Готовність до дій, ініціатива				
Оперативність мислення				
Працездатність та витривалість				
Відповідальність				
Самостійність				
Здатність до лідерства				
Здатність до накопичення, поновлення і творчого застосування проф. досвіду				

Важливе значення має атестаційна таблиця показників здатності керування колективом та перспектив кар'єрного росту персоналу підприємства (табл. 7).

Таблиця 7.
Атестаційна таблиця показників здатності керування колективом та перспектив кар'єрного росту

(П.І.П., посада, кваліфікація)				
Критерії	Рівні якості виконання обов'язків та завдань			
	Низький	Задовільний	Добрий	Високий
Здатність керувати колективом				
Здатність до переговорів				
Уміння організувати роботу підлеглих				
Професіоналізм у керівництві роботою підрозділу				
Контроль				
Оцінка та заохочення співробітників				

Визначення рівня етикету персоналу підприємства допоможе визначити на якому рівні якості у персоналу виконання обов'язків та завдань.

До етики поведінки відносяться наступні показники:

- Етика поведінки, стиль спілкування
- Співробітництво
- Дисциплінованість

Рівні якості як у попередніх таблицях: низький, задовільний, добрий, високий.

Етика поведінки, стиль спілкування: низький рівень – рівень культури поведінки і спілкування з людьми низький, допускає елементи нетактовного грубого відношення до оточуючих; поведінка не відповідає конкретній ситуації (невпевнена, неввічлива, зухвала); задовільний – рівень культури поведінки і спілкування з людьми задовільний, але не завжди адекватний відповідній ситуації; добрий – культурний у поведінці з людьми, у спілкуванні тактовний, доброзичливий; високий – володіє високим рівнем культури поведінки і спілкування з людьми; властива гнучкість у використанні стилів спілкування і поведінки у критичних ситуаціях, завжди поводить себе коректно і водночас з розумінням.

Співробітництво: низький рівень – рідко надає допомогу, не інформує інших; задовільний – співпрацює з іншими, пропонує допомогу, регулярно інформує; добрий – плідно співпрацює з іншими, пропонує допомогу, регулярно інформує; високий – виявляє здібності до роботи у колективі, надає цінні імпульси для досягнення спільної мети.

Дисциплінованість: низький рівень – систематично порушує правила внутрішнього трудового розпорядку та етики поведінки; задовільний – дотримується правил внутрішнього трудового розпорядку та правил етики поведінки, але час від часу потребує контролю; добрий – дисциплінований, правила внутрішнього трудового розпорядку і етики поведінки виконує без порушень; високий – висококваліфікований, суворо і точно дотримується правил внутрішнього трудового розпорядку та правил етики.

На основі самооцінки та оцінки безпосереднього керівника роботи працівника, що атестується, а також формалізованої оцінки його особистих якостей, які складає його керівник (таблиці 5–7), отримується достовірна та об'єктивна інформація на даного працівника. Матеріали комплексної оцінки працівника є підставою для проведення засідання атестаційної комісії підприємства. Під час засідання атестаційної комісії підприємства працівник, який атестується, може отримати запитання для уточнення ділових якостей, визначення його потенційних можливостей, озвучити свої побажання тощо. Результати відповідей, які дає працівник, є підставою для прийняття рішення членами атестаційної комісії та його протокольно оформлення.

Для того, щоб система оцінки персоналу ефективно функціонувала, потрібно мати своєчасно та в достатній кількості необхідні ресурси. Ресурсне забезпечення оцінки персоналу представлено нормативно-правовою та інформаційною базою, науково-методичним, кадровим, матеріально-технічним і фінансовим забезпеченням.

Робота з людьми, пов'язана з працевлаштуванням, переведенням чи звільненням з роботи, організацією оплати праці, підготовкою та підвищенням кваліфікації, регулюванням робочого часу, створенням сприятливих умов праці, оцінюванням персоналу тощо, вимагає чіткої регламентації прав і обов'язків усіх учасників трудових відносин. Це досягається шляхом використання відповідних законодавчих актів державного рівня та нормативно-правових і науково-методичних документів локального рівня (положень, норм, інструкцій, рекомендацій, характеристик тощо).

Дослідження підтвердило думку про те, що відсутність достовірної та повної інформації, яка, у першу чергу, ґрунтується на комплексі документів нормативно-правового забезпечення є причиною прийняття неякісних рішень, які негативно впливають на ефективність функціонування системи оцінки персоналу.

Висновки та і перспективи подальших досліджень

Атестація персоналу підприємства дає змогу оцінити рівень відповідності конкретного працівника займаній посаді, а також оцінити виконувану ним роботу. Завдяки цьому підприємством буде більш раціонально використовуватись наявний ресурсний потенціал. В системі ресурсного забезпечення присутні численні складові, але, вони не повністю, хоча і в достатній мірі, забезпечують діяльність служби оцінки персоналу. Деякі засоби матеріально-технічного та інформаційного забезпечення потребують оновлення чи розширення можливих функцій, що в свою чергу свідчить про недосконалість та незабезпеченість даними складовими забезпечення.

Література.

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Виноградський, М. Д. Управління персоналом: навчальний посібник / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К.: ЦУЛ, 2009. – 502 с.
3. Володина Н. Ю. Оцінка персоналу / Н. Ю. Володина, С. В. Иванова. – М., 2005. – 110 с.
4. Грішнова О. А. Оцінювання персоналу : сучасні підходи до забезпечення ефективності формування ринкової економіки / О. А. Грішнова // 36. наук. праць., Т 2. – К.: КНЕУ, 2005. – 435 с.
5. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала : учеб. пособие / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарипатова, Т. М. Максименко. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.

6. Закон України від 12.1.2012 р. № 4312-VI «Про професійний розвиток працівників» (чинний з 05.02.2012). [Текст]. – Режим доступу: <http://www.dtk.com.ua/show/2cid09307.html>
7. Іванісов О. В. Удосконалення системи оцінки персоналу за рахунок використання формалізовано-рейтингової системи атестації працівників на підприємстві / О. В. Іванісов, О. Ф. Доровської // Комунальне господарство міст: Науково-технічний збірник. – 2012. – №106.– С. 372-378.
8. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.
9. Миронова Л. Г. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств [Текст] / Л. Г. Миронова // Культура народів Причорномор'я. – 2011. – № 214. – С. 46-50.
10. Сівашенко Т. Сучасні підходи до оцінки персоналу. [Електронний ресурс] / – Режим доступу до статті: <http://www.twirpx.com/file/1366161/>

References.

1. Balabanova, L. V. and Sardak, O. V. (2011), *Upravlinnia personalom* [Personnel Management], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine, p. 468.
2. Vynohradskyi, M. D. Vynohradska, A. M. and Shkanova, O. M. (2009), *Upravlinnia personalom* [Personnel Management], TsUL, Kyiv, Ukraine, p. 502.
3. Volodina, N. Ju. and Ivanova, S. V. (2005), *Ocenka personala* [Evaluation of personnel], Moscow, Russia, p. 110.
4. Hrishnova, O. A. (2005), "Personnel Evaluation: Modern Approaches to Ensuring the Effectiveness of the Formation of a Market Economy", *Zb. nauk. prats.*, vol. 2, KNEU, Kyiv, Ukraine, p. 435.
5. Dmytrenko, H. A. Sharapatova, E. A. and Maksymenko, T. M. (2002), *Motyvatsiya y otsenka personala* [Motivation and assessment of personnel], MAUP, Kyiv, Ukraine, p. 248.
6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "On Professional Development of Employees", (effective from 05.02.2012), dated 12.1.2012 # 4312-VI, available at: <http://www.dtk.com.ua/show/2cid09307.html>
7. Ivanisov, O. V. and Dorovskoi, O. F. (2012), "Improvement of the personnel assessment system through the use of the formalized rating system of employee certification at the enterprise", *Komunalne hospodarstvo mist: Naukovo-tekhnichnyi zbirnyk*, vol. 106, pp. 372-378.
8. Krushelnytska, O. V. and Melnychuk, D.P. (2003), *Upravlinnia personalom* [Personnel Management], Kondor, Kyiv, Ukraine, p. 296.
9. Myronova, L. H. (2011), "Modern methods of personnel assessment of enterprises", *Kultura narodov Prychernomoria*, vol. 214, pp. 46-50.
10. Sivashenko, T. "Modern approaches to staff assessment", [Online], available at: <http://www.twirpx.com/file/1366161/>

Стаття надійшла до редакції 10.11.2017 р.



(<http://www.poligrafua.net/>)

bigmir.net 3157 1567

(<http://www.bigmir.net/>)

Вропу

ТОВ "ДКС Центр"