

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЦЕБЕРСЬКИЙ Роман Олександрович

Удосконалення методів оцінки персоналу на підприємстві/ Improvement of personnel evaluation methods at the enterprise

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЕНУПзм-21
Р. О. Цеберський

Науковий керівник:
д.е.н., професор, С. А.
Надвичинний

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"24" листопада 2022 р.

Завідувач кафедри
М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

АНОТАЦІЯ

Цеберський Р. О. Удосконалення методів оцінки персоналу на підприємстві. – Рукопис.

Дослідження на здобуття ступеня вищої освіти «магістр» за спеціальністю 073 «менеджмент», освітня програма «управління персоналом» – Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2022.

У роботі розкрито суть оцінки персоналу, як явища, та показано основні підходи до її проведення. Окремо описується атестація, як основний вид оцінки персоналу, який застосовується на вітчизняних підприємствах.

Автор також звертає увагу на інші можливі методи проведення оцінки персоналу та показує переваги і недоліки кожного методу.

Внесені практичні пропозиції щодо удосконалення оцінки персоналу на підприємстві.

ANNOTATION

Tseberskyi R. O. Improvement of personnel assessment methods at the enterprise. – Manuscript.

Research for obtaining the degree of higher education "master" in specialty 073 "management", educational program "personnel management" – West Ukrainian National University. – Ternopil, 2022.

The work reveals the essence of personnel evaluation as a phenomenon and shows the main approaches to its implementation. Attestation is described separately, as the main type of personnel assessment, which is used at domestic enterprises.

The author also draws attention to other possible methods of personnel evaluation and shows the advantages and disadvantages of each method. Practical suggestions for improving personnel evaluation at the enterprise have been made.

ЗМІСТ

ст.

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ	8
1.1 Основні підходи до оцінки персоналу	8
1.2 Атестація кадрів, як основний елемент оцінки персоналу.....	16
Висновки до першого розділу.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕДУРИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	27
2.1. Аналіз методів проведення оцінки кадрів.....	27
2.2 Методика проведення атестації кадрів	35
Висновки до другого розділу.....	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ І ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ	47
3.1 Основні напрямки вдосконалення атестації кадрів.....	47
3.2 Шляхи удосконалення оцінки персоналу на підприємстві	52
Висновки до третього розділу.....	58
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання питання роботи з кадрами, які становлять людський чинник розвитку суспільного виробництва набуває нового значення. Це формує нові вимоги до теорії управління персоналом, як науки. Використання результатів соціально-економічних та психолого-педагогічних досліджень в практиці кадрової роботи зумовлює створення оптимального механізму управління персоналом у всіх напрямках людської діяльності.

Діюча система роботи з кадрами, що склалася більше півстоліття тому назад і неефективність якої тепер стала очевидною, не зазнала радикальних змін. Недостатня обізнаність в основах кадрової політики керівників різних рівнів і спеціалістів кадрових служб не дозволяє оптимізувати кадровий склад підприємства та вимагає нових підходів до оцінки персоналу.

Вагомий внесок у розробку теорії оцінки персоналу зробили такі відомі закордонні та українські науковці, як В. Абрамов, А. Афонін, Р. Бейлі, Д. Богиня, В. Веснін, Н.Горелов, А. Гриценко, В. Данюк, Г. Дмитренко, Г. Десслер, А. Колот, В. Ніжнік, Т. Писаревська, О. Уманський, Л. Фільштейн, Ф. Хміль, М. Хоменко, А. Чернявський, Г. Щокін та інші.

Результатом їх досліджень є розробка конкретних підходів, процедур і методів щодо організації та проведення оцінки персоналу. Тому досить важливим залишається проведення порівняльної характеристики найбільш поширених методів оцінки персоналу: критеріїв оцінки певним методом, рівня точності отриманих даних та витрат на проведення оцінки.

Реалізація курсу на проведення радикальної економічної реформи, активної соціальної політики та всесторонньої демократизації суспільства в період переходу до ринкових відносин пов'язана з підвищенням ролі людського чинника. Особливу важливість у сучасних умовах набувають питання роботи з кадрами, які становлять людський чинник розвитку суспільного виробництва.

Робота організації в ринкових умовах ставить високі вимоги до якості професійних знань управлінського персоналу. Сучасний керівник – це

людина, яка володіє основами науки управління та спеціальними знаннями і навиками в галузі стратегії управління, інновацій, маркетингу, управління персоналом і виробництвом.

Зміни, що відбуваються в даний час у плануванні, формах і методах управління, організаційних структурах та направлені на стимулювання підприємливості на підприємствах з різними формами власності часто не досягають необхідної ефективності і поставлених цілей. Однією з головних причин цього є слабка забезпеченість здійснюваних реформ необхідним кадровим складом, здатним нетрадиційно, творчо, на високому професійному рівні вирішувати надскладні завдання переходу до ринкової економіки. Вирішенню цієї проблеми повинні сприяти продумана, науково обґрунтована, перевірена на практиці стратегія кадрової роботи.

Недостатня увага до розробки та реалізації ефективної кадрової політики, відмова від застосування у практиці роботи з персоналом науково обґрунтованих форм і методів управління може поставити під загрозу виконання всієї соціально-економічної програми як окремого підприємства, так і країни в цілому. Тому курс на перехід до ринкової економіки потребує прискореної перебудови управління і організації роботи з персоналом.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення місця атестації кадрів в управлінні персоналом та шляхи вдосконалення методів оцінки персоналу. Для реалізації цієї мети в роботі поставлені конкретні завдання:

- розглянути поняття оцінки кадрів та роль останньої в управлінні персоналом;
- проаналізувати методи та обов'язкові процедури проведення оцінки персоналу;
- визначити основні шляхи і перспективи вдосконалення оцінки персоналу.

Об'єкт дослідження – процес оцінки персоналу як однієї з надзвичайно важливих складових частин кадрової роботи в менеджменті персоналу.

Предметом дослідження є система оцінки персоналу на підприємстві та

шляхи її удосконалення.

Методи дослідження – історично-логічне вивчення наукових праць, нормативно-правових документів, проблемно-цільовий аналіз. Теоретична частина дослідження опрацьована із застосуванням системного підходу, абстрактно-логічного методу щодо оцінки персоналу підприємства.

Інформаційну базу дослідження даної теми склали: Конституція України, Закони України «Про державну службу», «Про підприємство в Україні» «Про зайнятість населення», «Про господарські товариства», «Про відпустки : Закон України», «Господарський кодекс України», «Цивільний кодекс України» та інші законодавчі акти, статті у періодичних та наукових виданнях, а також статистичні матеріали Держкомстату України, фінансова та бухгалтерська звітність підприємства за останні три роки.

Наукова новизна полягає у доповненні теоретичних і практичних положень щодо оцінки персоналу підприємств. У роботі запропоновано нові напрямки удосконалення атестації кадрів, виділено основні переваги зарубіжного досвіду оцінки персоналу та шляхи її удосконалення.

Розкрито поняття оцінки персоналу, її функції, мета та завдання, а також роль в управлінні персоналом. Проведено історичний огляд розвитку процедур оцінки. Проаналізована нормативно-правова база оцінки кадрів. Розглянуто методи та процедури оцінки персоналу, що використовуються в сучасному менеджменті, зроблена спроба огляду існуючих методів проведення оцінки кадрів, а також розглянуто проведення атестації кадрів на прикладі ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД».

Практичне значення роботи полягає у розробці практичних напрямків вдосконалення атестації кадрів, у тому числі з використанням зарубіжного досвіду проведення атестації кадрів. Сформульовані рекомендації з покращення проведення атестації кадрів.

Дослідження знайшли відображення і впроваджені в ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД», свідченням цьому є довідка про впровадження, а також у доповіді на науковій конференції, за матеріалами якої опубліковано статтю у

збірнику цієї ж конференції.

Структура кваліфікаційної роботи включає: вступ, три розділи, висновки і пропозиції. В першому розділі розглянуто теоретико-методологічні основи оцінки персоналу, роль атестації кадрів.

При аналізі, який подано у другому розділі здійснено оцінку методики проведення оцінки персоналу на прикладі ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД».

У третьому розділі запропоновано шляхи та перспективи удосконалення методики оцінки персоналу використовуючи зарубіжний та вітчизняний досвід.

Загальний обсяг роботи – 63 сторінки, 7 таблиць, 2 рисунки. У роботі використано 52 літературних джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Основні підходи до оцінки персоналу

Головними рушіями здійснення програми соціально-економічного розвитку України є підвищення життєвого рівня населення та ріст ефективності суспільного виробництва, а цього неможливо досягнути без підйому рівня управління та забезпечення чіткої перевірки досягнення цілей. Виконання таких завдань, в основному, залежать від правильного використання організаційних чинників, які сприяють раціональному використанню трудових ресурсів. Вагоме місце серед них займають заходи з наукової організації праці, раціонального поділу праці працівників, які зайняті у сфері управління виробництвом, забезпечення підбору, розстановки та використання кадрів відповідно до спеціальності, рівня підготовки і досвіду роботи.

Важливе значення у зв'язку з цим має об'єктивність оцінки результатів діяльності керівників та спеціалістів, виконання закріплених за ними обов'язків. Паралельно постає проблема усунення невідповідності займаним посадам. Виправлення такого становища неможливе без урахування кваліфікації, ділових і особистих якостей працівників. Вирішенню цих питань сприяє ефективне та своєчасне проведення оцінки спеціалістів і керівників, як важливої складової частини роботи з персоналом підприємства.

Історія оцінювання працівників сягає корінням глибини тисячоліть. Перші спроби діагностики мали місце задовго до нашої ери. Так, в середині III тисячоліття до н.е. у Древньому Вавілоні проводилось своєрідне тестування випускників шкіл писарів, які повинні були знати чотири арифметичні дії, вміти виміряти поле, розподіляти раціони, ділити майно, грати на музичних інструментах, а також знатися на тканинах, металах, рослинах. У Древньому Єгипті кандидати на навчання мистецтву жреця повинні були пройти тестування.

За 2200 років до н. е. в Древньому Китаї осіб, які прагнули зайняти посади державних чиновників, зобов'язували пройти вступне тестування, і кожні 3 роки вони повторно проходили випробування особисто у імператора по 6-ти предметах: музиці, стрільбі з лука, їзді верхи, вмінню писати, рахувати, знанню ритуалів і церемоній. Різноманітні конкурси та екзамени проводились і в

середньовічній в'єтнамській державі.

На початку ХХ ст. тести стали застосовуватись в практиці прикладних досліджень. У США до Першої світової війни був створений перший варіант групового тесту, який дозволяв швидко оцінити придатність до військової служби в різних видах військ.

Під час Другої світової війни за даними Д. Гілфорда (одного з активних учасників проекту з відбору льотчиків) кожен долар, затрачений американцями на розробку тестів з відбору пілотів, дозволив їм зекономити на навчанні кандидатів, яких внаслідок відраховують за профнепридатність [29, с. 45-46].

Розробка та адаптація сучасних методик у нашій країні почалася в 70-80-х роках минулого століття.

Ефективність оцінки персоналу підприємства істотно залежить від гнучкої та продуманої кадрової політики. Роль кадрової служби при оцінці персоналу полягає в наступному:

- розробка програми календарних термінів проведення оцінок, ознайомлення з ними зацікавлених осіб;
- забезпечення працівників та інших підрозділів необхідною документацією;
- широке ознайомлення персоналу із системою оцінки кадрів та способами її застосування;
- щорічне оголошення результатів роботи з оцінки кадрів і формування відповідних висновків;
- навчання керівників всіх рівнів технічним способам проведення атестації;
- координація зусиль із реалізації заходів, що впливають з атестації, включаючи профпідготовку, навчання, просування по службі, надбавки до зарплати;
- системи оціночних показників та змісту їх застосування.

Зміст оцінки полягає у :

- визначенні і оцінці знань, вмінь і особистих якостей працівника;
- виявленні, оцінці та подальшому розвитку сильних сторін працівників;
- виявленні слабких сторін і роботі над їх усуненням;
- визначенні потреби у навчанні, потенційні скарги, перспективи для

переміщення працівників на вищі посади.

Оцінка персоналу на підприємствах повинна проводитись регулярно для того, щоб працівники бачили справедливе оцінювання комісією результатів своєї праці, а керівники за результатами оцінки могли краще управляти працівниками та ефективно їх використовувати.

При оцінці персоналу перш за все мають значення її завдання, цілі, види і методи. Персональна оцінка може використовуватися для:

- визначення розмірів винагороди, бо лише за об'єктивної оцінки досягнень працівника можна справедливо оплатити його працю;
- управління, так як з її допомогою співробітнику можна обґрунтувати займану ним посаду відповідно до його досягнень;
- розвитку персоналу, так як забезпечує вибір гідних заохочення працівників та визначення цілей їх подальшого росту;
- раціонального використання працівника, оскільки воно є обов'язковим при зайнятті робочого місця, підвищенні на службі, переміщенні;
- трудової мотивації як імпульсу до свідомої діяльності працівників, спрямованої на підвищення досягнень ефективніше використання трудового потенціалу. Колектив підприємства є носієм повного потенціалу, який повинен бути використаний по можливості найкращим чином;
- підвищення продуктивності, так як персональні оцінки – стимул для оцінювання;

Види персональних оцінок слід розрізняти за кількома критеріями, що використовуються у виробничій практиці. У відповідності з критеріями систематичності виділяють:

- системну оцінку, яка здійснюється з застосуванням всіх основних елементів оцінки;
- несистемну оцінку, при якій оцінюваній особі дається вибір способу вимірювання оцінки, процесу оцінки, критеріїв оцінки.

У відповідності з критеріями регулярності розрізняють:

1. Регулярні оцінки, які використовуються, частіше за все, неперервно, наприклад, для визначення розміру винагороди. Зазвичай, такі неперервні

персональні оцінки проводяться з періодичністю раз на пів року, на рік;

2. Оцінки, зумовлені яким-небудь випадком, наприклад:

- закінченням випробувального терміну;
- переміщенням та просуванням по службі;
- мірами дисциплінарної відповідальності;
- бажанням отримати характеристику з місця роботи або звільненням.

Залежно від випадку, використовують відповідні процеси винесення оцінки. Не слід застосовувати разом регулярні та обумовлені випадком оцінки.

Відповідно критеріям, які застосовують для оцінки, виокремлюють декілька видів персональних оцінок:

- *кількісна оцінка*, що пов'язана виключно з кількісними показниками праці, для чого використовують досягнутий результат;
- *якісну оцінку*, яка враховує якісні показники;
- *аналітичне оцінювання*, яке проводять сумуванням оцінок за усіма критеріями;

Таке оцінювання може проводитись як із відомою, так і без нього оцінюваного. Разом з тим, є несуттєвим, оголошувалося проведення оцінки чи ні, а також отримує працівник результати оцінки чи ні. Персональна оцінка визначається критеріями оцінки, порівнянням критеріїв, вимірюванням оцінки, методом критичних випадків, порівнянням заданих величин.

Критерії оцінки, які використовуються для персональної оцінки є різні, типовими з них є наступні:

Зовнішній вигляд Відповідність взуття, одягу, зовнішності загальноприйнятим нормам.

Самовираження Подача особистих якостей відповідним чином.

Самосвідомість Повне розуміння самого себе, своєї ролі та значення.

У виробничій практиці для персональної оцінки найбільш часто використовуються такі критерії:

Порівняння критеріїв. При здійсненні аналітичного оцінювання отримуємо загальний результат за результатами порівняння критеріїв. Але виникає питання: чи всі критерії в загальному результаті є рівноцінними, чи можливо одним критеріям слід надати більше уваги, ніж іншим. Для вирішення цього доцільно застосовувати один із способів вимірювання оцінки (табл. 1.1).

Оцінка персоналу методом порівняння заданих величин [61, с. 62].

Критерії оцінки	Частота використання %
Професійні знання	81
Старанність та участь в праці	75
Ставлення до співробітників	73
Надійність	65
Якість роботи	63
Величина навантаження	59
Здатність до самореалізації	55
План роботи	54
Здатність до організації і планування	49
Готовність нести відповідальність	44

Лише при наявності еталону можливо визначити математичним шляхом загальну оцінку, для чого є необхідним використання методу критичних випадків та порівняння заданих величин

Спосіб вимірювання оцінки. В ході даного процесу для критеріїв оцінки розробляється шкала оцінки. Це може бути загальна, підходя для всіх критеріїв шкала і для кожного критерію своя шкала. Є можливість використання різних видів шкал.

Описова шкала - при описанні поділок для кожної з них призначаються словесні визначення, наприклад:

Критерії оцінки. Частота здійснення помилок, які можна попередити. Шкала оцінки:

- працює без помилок;
- іноколи здійснює помилки;
- часто здійснює помилки.

Номінальна шкала, поділки якої описуються поняттями:

- дуже добре, задовільно, погано;
- постійно, часто, іноді, рідко, ніколи;
- високо, середньо, слабко;
- вище середнього, нижче середнього.

Критерій оцінки - Пунктуальність

Шкала оцінки - Постійно, часто, іноді, рідко, ніколи.

Нумераційна шкала має оцінки позначені цифрами. Це можуть бути цифри від 1 до 10. У виробничій практиці зустрічаються шкали, спрямовані як у сторону зменшення, так і в сторону збільшення.

Графічна шкала використовує графічне зображення, що може бути подане у вигляді лінії або кола.

Метод критичних випадків. З метою здійснення оцінки за даним методом групуються всі відмічені протягом визначеного часу випадки, в яких брав участь працівник:

- негативні (наприклад, непунктуальність, помилки, агресивність);
- позитивні (наприклад, успіхи на переговорах, зниження затрат, самостійність).

Зібрані випадки можуть бути різним чином застосовані для персональної оцінки. При цьому використовують:

- сумарний підрахунок позитивних і негативних випадків;
- аналітичне оцінювання для отримання оцінок відповідно до заданих критеріїв;
- порівняння різних випадків з використанням заданих показників порівняння.

Порівняння заданих величин. У випадку, коли для кожного працівника визначені кількісні цілі, його оцінка може здійснюватись по ходу їх досягнення. Етапи персональної оцінки тут, як правило, позначаються ступенем досягнення цілі (в %). Показник 100% означає, що задана ціль повністю досягнута; показники менше 100% означають, що ціль не досягнута; показники вище 100% показують, що поставлене завдання є перевиконане[38, с. 63-65].

Ефективна оцінка персоналу має дуже велике значення, будучи основою для багатьох процедур, зокрема, прийом на роботу, висунення на підвищення, внутрішні переміщення, винагорода, моральне заохочення.

Процедура оцінки класифікується за кількома ознаками:

1. За об'єктом, тобто тому, що оцінюється:
 - 1).. діяльність;
 - 2).. досягнення цілей, кількісного та якісного результату, індивідуальний вклад та вклад у загальні підсумки підрозділу чи організації в цілому;
 - 3).. наявність у працівника тих чи інших якостей, ступінь їх вираженості.
2. За джерелами даних, на яких базується оцінка:
 - 1) документи (автобіографія, резюме, характеристика);
 - 2) результат кадрових співбесід;

- 3) дані загального і спеціального тестування;
- 4) підсумкові результати про участь у дискусіях;
- 5) звіти про виконання виробничих завдань;
- 6) графологічна і фізіономічна експертиза;
- 7) астрологічний прогноз.

3. За способами виконання процедури оцінки із використанням даних, отриманих з певного джерела.

4. За оціночними критеріями.

5. За суб'єктами – кандидат, працівник, його колеги, керівник, підлеглі, члени спеціальної комісії, що проводять оцінку.

6. За періодом.

За підсумками оцінки проводяться бесіди з робітниками. Їм можуть сповістити про результат оцінювання, дати конкретні пропозиції та рекомендації, як можна покращити роботу і надати можливість висловити свою точку зору та внести пропозиції.

На основі такої оцінки приймається рішення про організацію професійного навчання і підвищення кваліфікації працівника або його підвищенні (табл. 1. 2).

Таблиця 1.2

Критерії оцінки персоналу та досягнення цілі

Критерії оцінки	Досягнення цілі в %
Продуктивність	110
Професійні можливості	105
Готовність нести відповідальність	90
Якість управління	100
Здатність оперативного управління	90
Успіхи в раціоналізації	70
Загальний результат	95,8

Дуже складно створити систему оцінки, яка би була однаково збалансовану з точки зору точності, об'єктивності, простоти та зрозумілості. Відтак, сьогодні існує кілька систем оцінки персоналу, кожна з яких має свої достоїнства і недоліки.

Оцінка персоналу має базуватися на загальновизнаних принципах, а саме об'єктивності, всебічності, обов'язковості, систематичності та постійності.

Дотримання таких принципів дозволяє використати оцінювання

персоналу для:

- підбору та розстановки нових працівників;
- прогнозування просування працівників по службі;
- раціоналізація прийомів і методів роботи;
- побудова ефективної системи мотивації праці;
- оцінки ефективності діяльності працівників і трудових колективів.

Конкретний зміст, застосовувані методи та процедуру оцінювання персоналу зображена на рисунку 1.1.

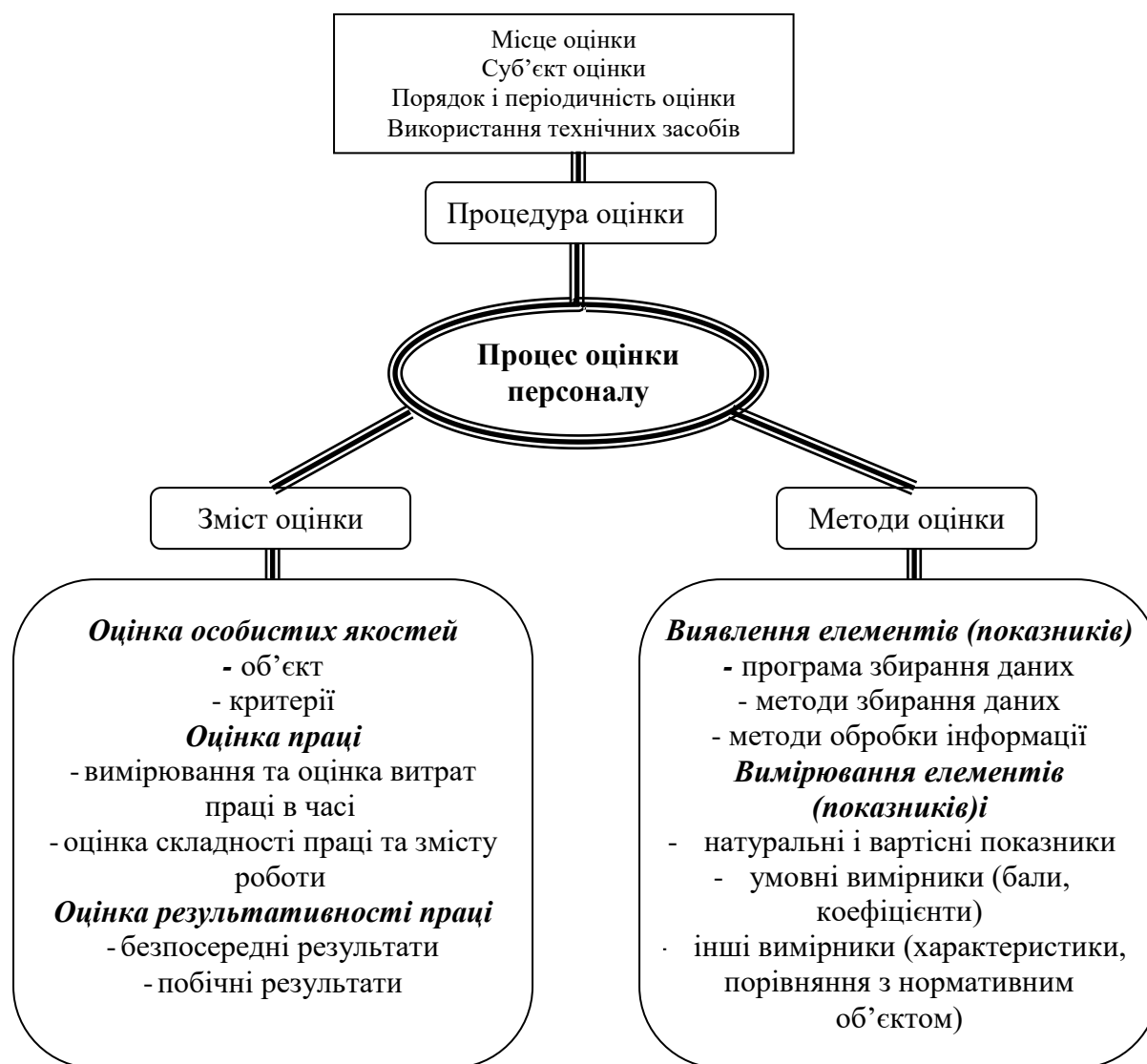


Рис.1.1. Складові оцінки процесу праці

З метою побудови ефективної системи пошуку й відбору кадрів, дуже важливо зрозуміти її місце в загальній системі керування людськими ресурсами організації. Такий відбір кадрів не є ізольованою функцією, яка представляє

самостійну цінність; він має бути пов'язаний із усіма іншими функціями управління персоналом, щоб не перетворитися у функцію, яка здійснюється заради самої себе на шкоду іншим формам роботи із персоналом. Оцінка роботи персоналу має дати відповідь на питання про те, наскільки ефективною є праця працівників у підприємстві. Для цього слід виокремити поняття ефективності.

Сучасні підходи до оцінювання роботи персоналу виходять із того, що менше достатньо виміряти кінцеві результати праці, а слід визначити й те, якою мірою працівник проявляє такі якості та демонструє таку поведінку, які є умовою ефективної роботи. Оскільки оцінка роботи націлена на коригувальні міри, то при комплексному підході об'єктом аналізу стають і ті чинники, які роблять прямий або непрямий вплив на працю персоналу.

Зі сторони працівника можна виділити наступні чинники ефективності: особисті ділові якості; креативність; мотивація; розуміння своєї робочої ролі, відносини з безпосереднім начальником, відносини в колективі, трудова етика, професійні знання й навички, стан здоров'я.

Зі сторони організації: фізичні умови роботи, стиль керівництва, знання й кваліфікація керівника, система стимулювання праці, особливості організаційної культури, забезпеченість необхідними ресурсами.

1.2 Атестація кадрів як основний елемент оцінки персоналу

Атестація є процедурою визначення рівня та кваліфікації, знань і практичних навиків, ділових якостей працівників та встановлення їх відповідності робочому місцю, посаді, які вони займають, виявлення їх потенціальних можливостей.

Її мета – раціональне розміщення працівників та ефективне застосування їх знань, навичок, умінь. На основі результатів проведеної атестації керівник підприємства може прийняти рішення щодо: підвищення працівника в кваліфікаційній категорії; зміна посадового окладу; призначення винагороди; підвищення кваліфікації. Головне завдання атестації – виявлення резервів і підвищення рівня віддачі працівників.

Власне атестація спрямована на виявлення резервів підвищення продуктивності праці, зацікавленості працівників у результатах своєї праці та

організації; на оптимальному використанні економічних стимулів та соціальних гарантій, а також на створенні умов динамічного та всебічного розвитку особистості.

Атестація – це особливий вид оцінки персоналу, її особливість полягає в тому, що:

- використовуються різноманітні методи оцінки тих чи інших характеристик людини;
- передбачено залучення колективу до підготовки матеріалів та безпосередньої атестації;
- висвітлюються та обговорюються в колективі перебіг підготовки до атестації, зміст поданих на атестацію матеріалів та її результати. Існує три види атестації: підсумкова, проміжна та спеціальна.

Підсумкова атестація – це повна та всебічна оцінка виробничої діяльності співробітників за весь період. Це оцінка минулого, без якої складно зрозуміти сьогодення та зробити висновки про готовність людини до майбутнього.

Проміжна атестація проводиться через відносно короткий термін і кожна наступна атестація проводиться за результатами попередньої. У США інтервал між атестаціями в промисловості складає шість місяців для молодших службовців та робітників та один рік для фахівців та керівників. Спеціальна атестація проводиться у разі потреби.

Отже, атестація – це оцінка якісних показників працівників. Періодична оцінка цих якостей дозволяє визначити, чи становить цей працівник цінність для організації; обґрунтувати доцільність підвищення заробітної плати; оцінити ефективність роботи кадрової служби у разі, коли підбір персоналу здійснювався без консультації з майбутнім безпосереднім керівником.

Метою атестації також може бути контроль за виконанням поставлених завдань, виявлення невикористаних можливостей, вирішення питання про способи, форми навчання, перепідготовку. Приховані функції атестації дуже різноманітні. До них відносяться: поглиблене знайомство з підлеглими, їх можливостями та здібностями; обґрунтування раніше прийнятих кадрових рішень; усунення кругової поруки та взаємної незатребуваності в колективі; передача відповідальності за розстановку кадрів атестаційної комісії; підвищення відповідальності підлеглих; одержання підстав для звільнення

працівників, планування кар'єри.

Атестаційна оцінка є складовою мотивації та може впливати на зміну поведінки працівників. Загальна позитивна оцінка може покращити результати роботи у 80–90% випадків. Загальна негативна оцінка формує невпевненість у працівникові, що не сприяє ефективності праці. Разом з тим атестація виконує функцію контролю та стимулювання.

Типовим методом проведення атестації є метод експертних оцінок, суть якого полягає в тому, що працівники, які займають різні посади по відношенню до працівника (підлеглі, колеги, працівники) дають оцінку його діловим та особистим якостям [28, с. 53-54].

Атестація персоналу в колишньому СРСР вперше була введена в практику кадрової роботи в 1968 році для оцінки діяльності працівників науково-дослідних, проектно-конструкторських, технологічних організацій, науково-дослідних підрозділів вищих навчальних закладів і науково-дослідних інститутів. Поступово атестація була поширена на керівних інженерно-технічних працівників і спеціалістів виробничих галузей народного господарства, вчителів, керівників, викладачів ЗВО, працівників профтехосвіти, відповідальних працівників апарату радянських та громадських організацій. За останні 30 років спостерігається чітка тенденція підвищення значення атестації кадрів, розширення кола осіб, які підлягають атестації.

Сьогодні в Україні формується законодавча база щодо проведення атестації. Вона проводиться з метою підвищення ефективності діяльності працівників. Під час атестації оцінюється робота, ділові та професійні якості працівника при виконанні ними службових обов'язків, визначених типовими професійно-кваліфікаційними характеристиками їх посад.

Узагальнивши всі нормативні документи, що видавались з питань атестації, то можна зробити висновок, що атестація кадрів проводиться з метою покращення підбору, розстановки і виховання кадрів, підвищення їх ділової кваліфікації, якості і ефективності роботи, забезпечення тісного зв'язку заробітної плати з результатами праці, визначення резервів зростання продуктивності праці та зацікавленість працівника в результатах своєї праці, а також створення умов для динамічнішого розвитку особистості. Класифікація цілей атестації персоналу представлена в таблиці 1.3 [44, с. 417].

Цілі атестації персоналу

Цілі	Характеристика
1. Адміністративні підвищення, переведення, пониження, припинення трудового договору	Заповнення вакансій працівниками, які проявили свої здібності набуття працівником нового досвіду якщо керівництво рахує, що припинення трудового договору неможливе, Враховуючи чи стан і заслуги працівника в минулому скорочення штатів
2. Інформаційні	Інформування працівників про відносний рівень їх кваліфікації, якості і результатів праці. Інформування про якісний склад персоналу організації, ступеня навантаження робітників і використати їх по спеціальності, удосконалення стилю і методів управління персоналом організації
3. Мотиваційні	винагорода зарплатою, підвищення по посаді. Використання економічних стимулів і соціальних гарантій.

Атестація базується на комплексній оцінці персоналу, яка визначається за результатами його діяльності і відповідності ділових та особистих якостей потребам робочого місця.

Атестація робітників за суттю й організаційно відрізняються на підприємствах (організаціях, фірмах) різних форм власності. Оцінку має проводити менеджер або сам власник фірми.

У більшості випадках атестація є основою просування працівника по службі, адже вона представляє собою спеціальну оцінку сильних та слабких сторін ступеня їх відповідності вимогам посади. При цьому не потрібно змішувати якості та відомості про них, що містять у документах, (наприклад дипломі), діяльності (складності і продуктивності праці), її результативності (внеску в загальний результат підрозділу та всієї організації в цілому).

Оцінка в рамках атестації може відноситись до працівника в цілому, або бути локальною, що стосується однієї з його функцій виконуваної тривалий проміжок часу, або експресивною, тобто направленою на майбутню діяльність. На перший вид оцінки впливають попередні події, на другий - в основному емоції.

Об'єктами атестації можуть бути окремі підрозділи (перш за все управлінські) або їх елементи. Сюди ж можна віднести атестацію робочого місця - комплексну оцінку його відповідності прогресивним технічним, технологічним та організаційним вимогам, вимогам охорони праці,

нормативам та стандартам. Головним завданням такої атестації є раціоналізація, покращення умов праці, ліквідація неефективних або зайвих робочих місць.

Атестація виконує ряд функцій, які можна поділити на явні та приховані. Явні спрямовані на встановлення факту придатності того чи іншого працівника до тої чи іншої соціальної ролі. Кінцевою метою явної атестації є рішення, яке змінює чи зберігає соціальне положення атестованого у відповідності з його готовністю до виконання даної соціальної ролі.

Явними є і можливі компоненти атестації кадрів:

- повідомлення (дає можливість атестованому підготуватися і бути присутнім на процедурі атестації);
- процедура (повинна забезпечувати об'єктивність рішень про зміну або збереження соціального становища);
- характеристика (повинна фіксувати сильні та слабкі сторони атестованого);
- рішення (повинно визначати його подальшу долю);

Приховані функції атестації кадрів багаточисельні. Поширені серед них наступні:

- поглиблення знайомства керівництва з підлеглими, їх сильними та слабкими сторонами, можливостями та здібностями;
- руйнування кругової поруки та взаємної невимогливості;
- підстава для того, щоб примусити окремих працівників залишити підприємство;
- перекладання відповідальності за розстановку кадрів на комісію;
- внесення в колектив додаткового списку для покращення роботи;
- планування кар'єри працівників;

Загальна атестація кадрів є таких видів: підсумкова, поетапна, спеціальна.

При підсумковій атестації проводиться повна і всестороння оцінка виробничої діяльності працівника за весь період. Це оцінка минулого, без якого не можна зрозуміти теперішнє, і судити про готовність людей в майбутньому до виконання тієї чи іншої роботи. Але минулі успіхи не гарантують хорошу роботу в майбутньому, і тому необхідно оцінювати особисті якості. Це дає

змогу передбачити поведінку працівника в складних ситуаціях, і доповнити оцінку результатів, на яку можуть впливати, в тому числі, і незалежні зовнішні чинники. Підсумкова атестація проводиться раз на 3-5 років.

Поетапна атестація кадрів проводиться через порівняно нетривалі проміжки часу і кожна наступна повинна базуватись на результатах попередньої. У великих західноєвропейських корпораціях один інтервал між атестаціями складає для робітників, молодих спеціалістів, початківців і осіб, включених до резерву - 6 місяців. Для спеціалістів і керівників - 1 рік.

Невід'ємною складовою персоналу є керівники та службовці, проблема ефективної трудової діяльності яких постає особливо гостро в умовах переходу до ринкової економіки. Тому, необхідно, щоб застосовувалася на підприємстві система опитування цих працівників давала реальну оцінку їхній роботі, діловим та професійним якостям при виконанні посадових обов'язків.

Види атестації в даному випадку дещо відрізняються від вищенаведених. Розрізняють чотири види атестації керівників і службовців:

- поточна атестація;
- атестація після закінчення випробуваного терміну;
- атестація при просуванні по службі;
- атестація при переведенні в інший структурний підрозділ.

Поточна атестація є обов'язковою для всіх і проводиться не рідше одного разу у 2 роки для керівного складу і не рідше одного разу у 3 роки для спеціалістів і інших службовців.

Атестація після закінчення випробувального терміну проводиться з метою вироблення обґрунтованих рекомендацій по використанню працівників, які атестуються, на основі результатів їх трудової адаптації на новому робочому місці. При просуванні по службі вона має виявити потенційні можливості і рівень професійної підготовки працівника для зайняття вищої посади з урахуванням вимог нового робочого місця та нових обов'язків.

Особливістю атестації є те, що при її проведенні працівник лише оцінюється і є недопустимим покарання працівників за будь-які помилки та приниження критикою. Такі дії будуть розглядатися атестованими як пошук винних у можливій неефективній діяльності підприємства. Справжньою метою атестації в цьому аспекті є пошук причин неефективної роботи, а не визначення

конкретних винуватців.

Досить важливим є психологічний аспект атестації. Не варто зосереджуватись лише на негативних результатах атестації, бо в такому випадку функція мотивації перетвориться в антимотивацію. Негативні результати потрібно подавати якомога конкретніше та дозовано. А позитивні результати потрібно максимально рекламувати, та ні в якому разі не применшувати.

Мотиваційну роль результатів атестації та їх вплив на зміну поведінки працівника доведено багатьма дослідженнями. За даними деяких дослідників загальна позитивна оцінка працівника покращує результат роботи в 70-90% випадках, що сприяє деформуванню завищеної самооцінки, загальна негативна оцінка навпаки, формує невпевненість у собі [42, с. 101].

Зацікавленість співробітника підвищується коли він бачить підтримку і допомогу в роботі, сприяння прийняттю на себе більш складних функцій, перспективи росту оплати праці і службового просування.

Замовчування оцінки діє гірше, ніж покарання, або приводить до байдужості.

Основними об'єктами при атестації можуть бути:

- результати праці за попередній період;
- ті, чи інші сторони діяльності або відношення до своїх посадових обов'язків;
- риси особистості, які пов'язані з виконанням робочих або службових функцій;
- потенційні здібності до виконання роботи.

Варто зауважити, що внаслідок різниці функцій ці моменти мають різне значення і форми прояву для різних категорій персоналу. У зв'язку з цим повинні відрізнятися основні чинники і показники самої оцінки. Під чинниками оцінки розуміють підбір характеристик оцінюваного, що дозволяє одержати адекватне уявлення про нього.

Узагальнивши чинники оцінки, які застосовуються до більшості працівників, то можна виділити наступні: професійні (знання, досвід, навички); моральні; ділові та організаційні (ініціативність, цілеспрямованість, самостійність, лідерські задатки, творчий підхід до справи); потенційні здібності. При атестації люди оцінюються лише з точки зору змісту роботи, і при цьому

людина як особистість не оцінюється. Тобто за результатами атестації не можна сказати доброю є людина або її характер чи ні. Причому, при оцінці керівників служб мова ведеться про управлінські результати, а лінійних - виробничі.

Оптимізувати процес оцінки персоналу можна за рахунок створення універсальної системи оцінки. Відділ кадрів розробляє єдину систему оцінки і забезпечує (шляхом навчання і контролю) єдине застосування цієї системи в усіх підрозділах; встановлення стандартів і норм оцінки. Для цього потрібно визначити основний мотивуючий чинник для працівника, який виконує визначені функції на певній посаді.

Сьогодні існує цілий ряд систем оцінювання персоналу, кожна з яких має свій позитивний і негативний бік (табл. 1.4)

Практика проведення атестації свідчить про її позитивний вплив на всі сторони діяльності працівників, підвищення відповідальності за виконання своїх обов'язків, зміцнення трудової дисципліни. Робота пов'язана з організацією і проведенням атестації дозволяє глибоко вивчити кадри, покращити їх підбір, розстановку та використання, укомплектувати підприємство кваліфікованими спеціалістами.

Атестація кадрів є одним із різновидів контролю працівників і займає специфічне положення в системі кадрової роботи. Такий вид оцінки значно полегшує процес управління персоналом. Він виступає як комплексний аналіз основної кількості працівників, і саме результати атестації служать базою та орієнтиром для прийняття управлінських рішень з питань, що стосуються організації діяльності персоналу.

З однієї сторони, вихідними даними для атестації є професійно-кваліфікаційні вимоги до посад персоналу, з іншої сторони – її результати показують реальний професійно-кваліфікаційний рівень працівників організації, і дають дані для розробки необхідних заходів.

Роль та значимість атестації можна розглядати як з боку керівника підприємства, так і з боку оцінюваних працівників. Значення атестації та її результатів, як форми оцінки персоналу для керівника описувалось вище. В «плюс» для керівника можна додати також те, що її результати частково обмежують відповідальність керівника за прийняття рішень у сфері персоналу.

Методи оцінки персоналу

Назва методу	Короткий зміст методу
Біографічний	Аналіз кадрових даних, особисті заяви, автобіографія, документи про освіту, характеристика
Інтерв'ювання (співбесіда)	Бесіда з працівником в режимі «питання – відповідь» по заздалегідь складеній або довільній схемі для отримання додаткових даних про людину
Анкетування (самооцінка)	Оцінювання людини з допомогою спеціальної анкети для самооцінки якостей особистості і їх наступного аналізу
Соціологічне опитування	Анкетне опитування працівників різних категорій, котрі добре знають людину, що оцінюється (керівники, колеги) і побудова діаграм якостей
Спостереження	Спостереження за оцінюваними працівниками у неформальній обстановці (на відпочинку, в побуті) і на роботі
Тестування	Вивчення професійних знань і вмінь, здібностей, мотивів, психології особистості за допомогою спеціальних тестів
Експертні оцінки	Формування групи експертів, визначення сукупності якостей і отримання експертних оцінок ідеального чи реального робітника
Критичний інцидент	Створення критичної ситуації і спостереження за поведінкою людини в процесі її вирішення (конфлікт, прийняття складного рішення)
Аналіз конкретних ситуацій	Передача працівнику виробничої ситуації з завданням проведення аналізу і підготовки пропозиції по її вирішенню в формі доповіді
Ранжування	Порівняння оцінюваних працівників між собою іншими методами і розташування їх відносно вибраного критерію в порядку спадання або зростання рангів (місце в групі)
Програмований контроль	Оцінка професійних знань і вмінь, рівня інтелекту, досвіду і дієздатності за допомогою контрольних запитань
Екзамен (залік), захист бізнес-плану	Контроль професійних знань і вмінь, котрий передбачає попередню підготовку працівника по певній дисципліні і виступ перед комісією
Самозвітування (виступ)	Письмовий звіт або усний виступ керівника або фахівця перед трудовим колективом з аналізом виконання плану роботи особистих обов'язків
Атестація персоналу	Комплексний метод оцінки персоналу, що використовує інші методи, для визначення комісією відповідності кандидата вакансії або займаній посаді

Якщо розглядати пріоритетність такої оцінки для працівників, з одного боку як об'єктів атестації, а з іншого - як об'єктів управління персоналом, то загальна картина при поєднанні *обох* чинників є досить позитивною. З одного боку практичне затвердження рішення атестаційної комісії з боку керівника не є обов'язковим, тобто у випадку негативної оцінки керівник може не погодитись з рішенням атестаційної комісії; а з іншого боку - при позитивному результаті атестації керівник не має права застосовувати до підлеглих негативні санкції.

Також, останнім часом атестаційна комісія отримала право по результатам атестації міняти посадові оклади в межах мінімальних та максимальних розмірів по відповідній посаді та категорії.

Атестація як правовий механізм, що діє на ефективність і якість праці, має ще і інше соціальне значення. Зазначимо, що найбільша матеріальна мотивація саме у відстаючих працівників. Фактично аналогічна ситуація з комфортною мотивацією.

Враховуючи, що атестація керівних працівників і спеціалістів є однією з найскладніших і найвідповідальніших напрямків кадрової роботи, що зачіпає інтереси кожного працівника, керівникам організацій необхідно слідкувати за ефективним її проведенням, тобто боротися з проявами формалізму при проведенні цієї роботи, безпринципності при оцінці діяльності працівників, запобігати спробам використовувати атестацію для протекціонізму та позбавлення від незручних працівників.

Виходячи з того, що вимоги до працівників постійно підвищуються, корінним чином повинно змінитися відношення до кадрової роботи. Прагнучи до постійного вдосконалення роботи з людьми, необхідно ширше використовувати наукові методи і демократичні форми, розвивати принципи вибірності і конкурсного обрання на посади, проводячи цю роботу для стратегічної мети активізації людського чиннику, створенню стабільних трудових колективів здатних досягати високих завдань.

Висновки до першого розділу

Усі керівники та працівники мають бути зацікавлені у проведенні об'єктивної оцінки та атестації. Адже важливим етапом у процесі забезпечення

компанії організаційної системи кадрами, відповідними її профілю, є відбір кандидатів, що представляє собою вибірку з усієї обраної групи окремих працівників для наступного найму. Власне, сам процес відбору складається з цілої серії етапів відбору (різних методів), де кожен наступний відсіюється із загальної групи до тих пір, поки не залишиться необхідна кількість претендентів. На цих етапах працівники проходять спеціальні тести та співбесіди, покликані визначити, чи відповідають вони певним вимогам організації-роботодавця, чи підходять вони для роботи, на яку їх приймають. Відбір персоналу здійснюється виходячи з того, хто з кандидатів найкраще виконуватиме певну роботу. Для досягнення цієї мети процес відбору повинен забезпечувати відповідні методи оцінки конкретних аспектів, що характеризують кандидата. Підприємства періодично оцінюють своїх працівників, щоб покращити їхню роботу та визначити потреби у професійному розвитку. Дослідження показують, що регулярне та систематичне оцінювання персоналу позитивно впливає на мотивацію співробітників і їх професійний розвиток. Водночас результати оцінки є важливим елементом управління персоналом, оскільки дозволяють приймати обґрунтовані рішення щодо оплати праці, просування по службі, звільнення працівників, їх навчання та розвитку. Багато керівників сучасних підприємств прийшли до висновку, що без попереднього оцінювання – тестування, а згодом проведення атестації та об'єктивної оцінки працівників за всіма параметрами неможливо домогтися стабільної роботи підприємства. підприємства та отримати позитивні результати як від діяльності підприємства, так і кожного з працівників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕДУРИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз методів проведення оцінки кадрів

Оцінка персоналу є досить різноплановим явищем, і тому неможливо застосувати однакові її методи в різних галузях чи навіть підрозділах підприємства. У кожному підрозділі ставляться свої вимоги до характеристики того чи іншого методу оцінки. Для одних відділів цілком підходить загальна атестація кадрів, для інших більш доцільним є інші методи, або поєднання методів.

Відзначимо, що єдиної універсальної методики, яка була би придатною для вирішення усього комплексу завдань, що ставляться до оцінки персоналу, просто не існує. Тому підприємства розробляють програми оцінки або користуються наявними методиками та рекомендаціями аналогічних підприємств. Оцінка персоналу може повноцінно виконувати притаманні їй функції за умови дотримання принципів гласності, об'єктивності, оперативності, демократизму, результативності, своєчасності та швидкості оцінки.

Оцінка персоналу досліджуваного підприємства проводиться в межах організаційної структури управління ТОВ «ГЕР-ДОБРОБУД».

Застосування тих чи інших методів залежить від наступних чинників:

- по-перше, від надійності того чи іншого методу;
- по-друге, від можливості застосування того чи іншого методу для комплексного досягнення тих чи інших цілей, які ставлять перед оцінкою кадрів;
- по-третє, від загального рівня якості кожного методу.

Одним із методів оцінки є соціально-біографічний аналіз. Основи цього методу були закладені досить давно. Зокрема, при наймі на роботу робітники проходили співбесіду з керівником кадрової служби підприємства, спеціалісти вищого рівня – з керівником підприємства. Але цей метод не мав перед собою серйозного наукового підґрунтя. Останнім часом серйозна робота по

вдосконаленні цього методу була проведена в Міжрегіональній Академії управління персоналом під керівництвом Г.В. Щокіна [47, с. 20]. Результати їхніх досліджень частково застосовуються і в практиці кадрової роботи ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД».

В основу методу соціально-біографічного аналізу покладений принцип, суть якого в тому, що працівники, які мають однакові біографічні дані, досягають однакових результатів при виконанні однакових робіт в однакових умовах. Цю гіпотезу підтвердили результати досліджень, які проводились в МАУП, коли обстежувалось більше 10 тисяч анкет.

Зауважимо, що в будівельно-монтажній бригаді ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД», де проводилась апробація даного методу, спостерігалася досить велика надійність прогнозу відповідності професійної придатності.

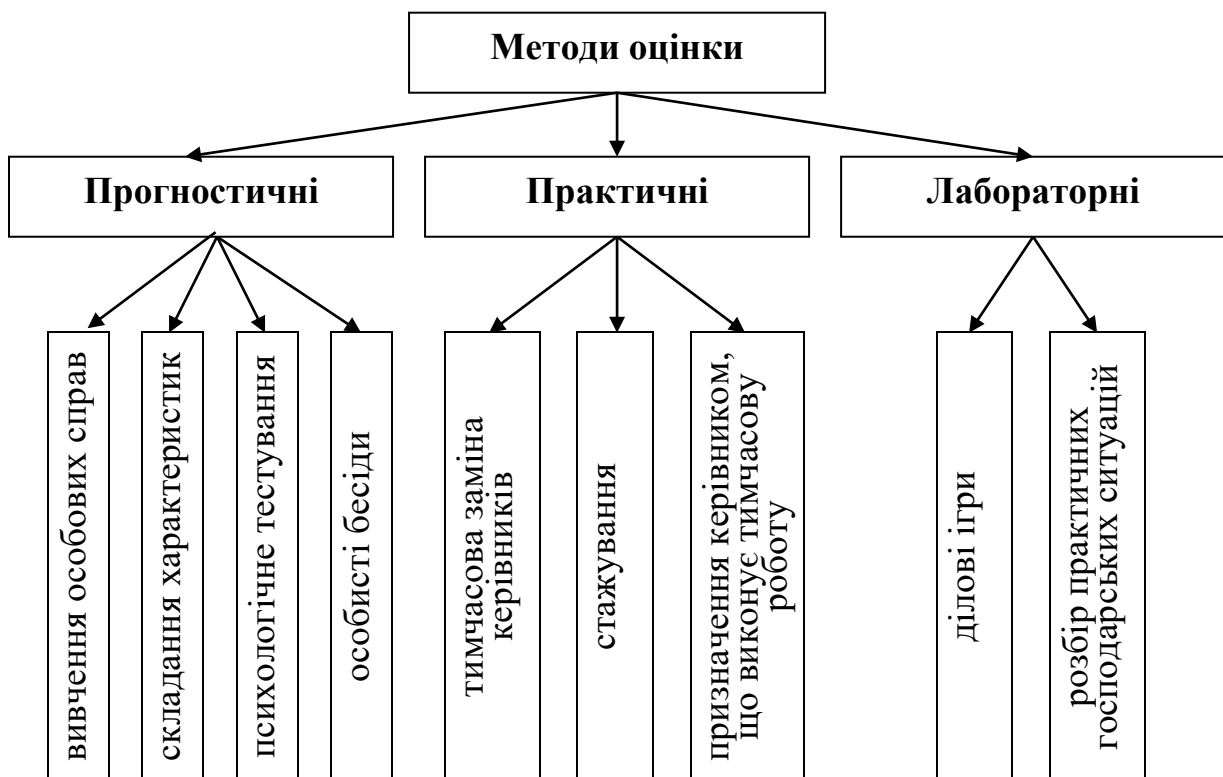


Рис.2.1. Методи оцінки персоналу [10, с. 67]

Розглянемо прогноз застосування даного методу на практиці. Перед 9-ма керівниками підрозділів поставили завдання – придбати для своїх підлеглих візитні картки. Один чоловік взагалі не зміг вирішити це завдання. Двоє

купили їх в магазині, четверо чоловік попросили їх у адміністратора, і два – у чергового. Одна і та ж проблема була вирішена різними способами. Перше рішення невіддале, друге потребує грошових затрат, два інші не пов'язані з грошовими затратами.

З наведеного прикладу можна зробити висновок:

– ефективне рішення - це розв'язання виникаючих на шляху завдань і Труднощів з найменшими затратами;

– для подолання перешкоди можна застосувати різні шляхи;

– ефективність рішення залежить від правильного вибору і успішного виконання прийнятого рішення;

– стиль діяльності індивіда обумовлений здатністю розробляти і здійснювати дієві рішення;

– здатність до ефективного вирішення проблем безпосередньо пов'язана з соціальною біографією індивіда, тобто з типом його стосунків з іншими людьми.

Комунікативні задатки та особливості людини формуються ще в ранньому дитинстві при спілкуванні з батьками та з найближчим оточенням. Якщо, наприклад, дитині не приділяють належної уваги при спілкуванні, деякою мірою навіть ігнорують її, то вона виростає типовим інтровертом, з яким часто досить тяжко спілкуватися, і якого дуже важко сприймає колектив. А якщо дитині приділяють належну увагу, прагнуть зацікавити її в чомусь, розвивають її духовно, то виростає зовсім інша особистість. Хоча це не визначає абсолютну комунікативність чи некомунікативність особи. Значні особливості спілкування особи закладені в особливостях її темпераменту, а точніше у співпаданні рис темпераменту з вимогами середовища.

Участь індивіда в реальних діях, уявлення, та визначення його результатів складають основу комунікації, виходячи з якої індивід формує свій образ дій:

I монореалізм – інтеграція цінностей, культури і поведінки, характерних для оточення, до якого належить індивід;

II мультиреалізм – інтеграція цінностей, культури поведінки інших соціальних верств;

III ранній прояв професійної зрілості – знаходження в найкоротший

термін місяця роботи по спеціальності і отримання позитивних результатів;

IV мобільна комунікабельність - здатність в особистих або професійних цілях легко сходитись, або розходитись з людьми.

Також, крім вищесказаних якостей при оцінці персоналу враховується ступінь його конформізму, тобто здатності адаптуватися до оточення.

Метод соціально-біографічного аналізу в певних випадках дозволяє досить повно вивчити особистість та спрогнозувати ефективність застосування нею своєї праці в різних сферах діяльності.

Недоліком є те, що достовірність методу значною мірою залежить від обсягу отриманої інформації, а він є різним залежно від особистостей досліджуваних.

Даний метод, на нашу думку, можна рекомендувати для ширшого застосування на підприємстві, але з обов'язковим залученням психологів і в комбінації з іншими методами проведення оцінки.

Ще одним ефективним методом є **метод співбесіди**. Він зводиться до того, що керівники проводять співбесіди з підлеглими, під час яких обговорюють коло питань, що стосуються професійної діяльності. Цей метод оцінки має досить широке застосування, в тому числі і на ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД».

Співбесіди на підприємстві є двох видів: співбесіда з керівником відділу кадрів, як один з етапів оцінки при наймі на роботу, та співбесіда з керівником підрозділу, як поточна оцінка. Щодо першого випадку, то це є цілком офіційна процедура, яка письмово фіксуються; поточна оцінка є неофіційною, і проводиться лише зі згоди самого працівника, тобто реалізується концепція «людських ресурсів». Така оцінка повинна мати вигляд неофіційної бесіди між керівником і підлеглим, і саме під час такої бесіди можна якнайкраще взнати працівника.

За дослідженнями західних спеціалістів відношення до співбесіди у різних працівників різне [10, с. 119]. Деякі працівники йдуть на співбесіду спокійно, як на черговий прийом до керівника. Це свідчить про правильний психологічний підхід керівника до стосунків зі своїми підлеглими. Хоча основна маса працівників відчувають себе скуто. Досить часто зустрічаються випадки, коли наслідком незадоволення працівником співбесідою є його

звернення до керівників більш високого рангу. З практики проведення співбесід можна зробити наступні висновки:

- співбесіда не повинна бути несподіванкою для працівника, вона повинна бути продовженням щоденних контактів з безпосереднім керівником;
- співбесіда повинна проходити під контролем відділу кадрів і проводитись в належному порядку;
- за проханням учасників співбесіди її процедура повинна полегшуватись.

Важливою умовою підвищення ефективності бесіди є володіння керівником необхідними матеріалами, створення заспокійливої обстановки. Якщо існують певні недоліки в роботі даного працівника, то буде набагато ефективнішим, якщо він сам про них згадає і визнає їх. У такому випадку він прикладе подвійні зусилля щоб їх усунути. Також керівнику варто обговорити з працівником особисті плани останнього, та змалювати його перспективи.

Застосування даного методу в практиці оцінки значно підвищує роль «людського чинника» в управлінні і, якщо взяти ширше, то він має відношення до гуманізації професійної сфери, а саме сфери прикладання праці спеціалістів і керівників.

Заслуговує на увагу **метод центральної оцінки**. Він зародився в Німеччині, але в наш час досить широко застосовується і на українських підприємствах. Ціллю цього методу є оцінка вивчення поведінки працівника в модельованих ситуаціях. Такі дослідження проводяться для того, щоб виявити соціальну компетентність працівника, його здатність до співробітництва, емоційну стійкість, вміння висловлювати свої думки. Складовими методу є проведення дискусії в групі, індивідуальні вправи і пробні завдання, рольові ігри і презентації.

Ряд спостерігачів (як правило, лінійні керівники, які займають посади хоча б на один щабель вище по ієрархії управління, ніж аналізуюча позиція) систематично слідкують за діями групи учасників і оцінюють їх. Після закінчення діяльності методу результати повідомляються учасникам в письмовому вигляді.

Значна популярність цього методу пов'язана з рядом переваг, які він пропонує:

- готовність застосовувати цей метод як працівниками, яких оцінюють, так і менеджерами, які проходять оцінку;
- гнучкість методу дає змогу застосувати його до профілів вимог різноманітних цільових позицій;
- участь керівних працівників у розробці та застосуванні цього методу, а також пов'язаного із ним тренування дозволяє краще навчити своїх працівників системному спостереженню. До недоліків можна віднести великі організаційні та фінансові витрати;
- ілюзія об'єктивності – у більшості випадків оцінку проводять керівники, від яких в значній мірі залежить успіх кар'єри оцінюваних, і вони можуть просто «підігнати» результати оцінки під свою раніше сформовану позицію;
- «ефект переможенного» - учасники, що отримали негативні оцінки, та у результаті цього втратили перспективу, втрачають всяку мотивацію до праці.

Перевага в цьому методі надається тим кандидатам, які вміють показати себе у вигідному світлі, тобто приховати свої негативні сторони, і максимально викрити позитивні.

Метод «центральної оцінки» дозволяє досить точно спрогнозувати успішне просування по службі того чи іншого працівника, але він не може прогнозувати ступінь успішності, з якою робітник буде виконувати свої функції. Цей метод оцінки є оптимальним для великих і стабільних колективів. Даний метод без сумніву прогресивний і буде надалі розвиватись.

При метод коефіцієнтів оцінки для кожного працівника і для сукупності працівників встановлюється норматив діяльності, з яким порівнюється реальний результат діяльності працівника, або прояв відповідних якостей. У даний час в розробках з проблеми оцінки кадрів приводиться досить велика кількість коефіцієнтів, які можна інтерпретувати до ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД».

Л. І. Меншиков для оцінки пропонує використати наступні коефіцієнти:

1) коефіцієнт інтенсивності використання робочого часу:

$$K_i = 1 - (Ox\P)/P, \quad (2.1)$$

де O - число запізньєнь і порушень режиму робочого дня в аналізованому періоді; П - числа днів прогулів в аналізованому періоді; P - число робочих днів;

$K_i = 1 - (11 \times 4) / 254 = 0,83$ (показники взяті зі «Звіту про використання робочого часу за 2008 рік» і подаються в розрахунку на 1 середньоспискового працівника)

2) коефіцієнт ефективності використання робочого часу.

$$K_e = 1 - C / P \times Z, \quad (2.2)$$

Де C - невиробничі втрати робочого часу по вині робітника (в годинах) P - число відпрацьованих днів. Z – тривалість робочого дня.

$$K_e = 1 - 93 / (239 \times 8) = 0,95$$

3) загальний коефіцієнт трудової дисциплінованості

$$K_{тд} = K_e \times K_i \quad (2.3)$$

$$K_{тд} = 0,95 \times 0,83 = 0,79$$

Як бачимо, загальний коефіцієнт трудової дисциплінованості вийшов досить невисокий. Хоча, якщо розглядати вплив окремих показників на загальний результат, то зауважимо, що ефективність використання робочого часу є досить непогана, і значно більшу увагу варто приділяти вирішенню проблем інтенсивності використання робочого часу.

Приведемо ще ряд коефіцієнтів, що можуть використовуватися при оцінці повноти, оперативності і якості виконуваних обов'язків або доручених робіт.

1) коефіцієнт повноти виконання обов'язків

$$K_{п} = Ю / Ф, \quad (2.4)$$

де $Ю$ - число робіт, виконаних в аналізованому періоді, $Ф$ - число запланованих робіт

2) коефіцієнт оперативності виконання робіт:

$$K_{о} = Ш / Ю, \quad (2.5)$$

де $Ш$ - число робіт, виконаних у встановлені строки.

3) коефіцієнт якості виконання робіт:

$$K_{я} = 1 - E / Ю, \quad (2.6)$$

де E - число рекламаций і перероблень за роботами, що виконувались в аналізованому періоді.

4) загальний коефіцієнт виконання посадових обов'язків:

$$K_{по} = K_{п} \times K_{о} \times K_{я} \quad (2.7)$$

Але цифри самі по собі є лише показниками, і не дають змоги провести

об'єктивну оцінку. Наприклад, по загальному коефіцієнту трудової дисциплінованості, який дорівнює 0,79, видно лише те, що він «не дотягує» до оптимального показника на 0,21. Але високий цей показник чи низький у відносному вимірі сказати не можна. Відповідь на це запитання можна дати лише при наявності нормативу, в межах якого виконання роботи можна вважати задовільним. Встановлення такого нормативу потребує попереднього вивчення показників роботи за певний період, та виведення їх середньої величини.

Чинником підвищення об'єктивності даного методу є регулярне вивчення і обробка результатів, співставлення їх та визначення тенденцій. Але така робота передбачає облік і аналіз величезного масиву роботи, і є практично неможливою без використання ПК.

Зазвичай використовується 5 бальна шкала виконання роботи:

- 1 - робота не виконана;
- 2 - робота виконана незадовільно;
- 3 - робота придатна до використання (має помилки, недоробки);
- 4 - робота виконана повністю;
- 5 - робота виконана з ініціативою, на рівні високої кваліфікації і розширена, більш глибока в порівнянні з поставленим завданням.

Хоча використання ПК не підвищить об'єктивність цього методу. Машина виступає як сховище даних, яке також пришвидшує їх обробку, тобто роль ПК полягає лише в полегшенні обробки оцінки, а ефективність буде така сама, якщо б її здійснювала людина.

Метод психологічного тестування в загальному можна розділити на 4 типи:

- I - тестування особистості;
- II - тести на виявлення сфери інтересів;
- III - тести на відповідність певним психофізіологічним критеріям;
- IV – тести на інтелектуальні здібності.

Перші 3 методи є недоцільними для використання при поточній або підсумковій оцінці персоналу.

Тестування особистості охоплює досить вузьке коло питань і не дає достатньо об'єктивних результатів.

Тести на виявлення сфери інтересів працюючих спеціалістів є

недоцільними, так як вони вже відбулися як спеціалісти. Таку оцінку часто проводять при наймі на роботу та в випускних класах школи. Найпопулярнішим є тест «Диференціально-діагностичний питальник інтересів» за Л. Кабардовою, який дозволяє визначити спрямованості особистості на той чи інший тип професій.

Тести на відповідність психофізіологічним критеріям дозволяють визначити такі характеристики, як здатність до концентрації, ступінь уваги і швидкість реакції, мають досить вузьке застосування. При оцінці спеціалістів використовуються рідко. Можливе використання при оцінці брокерів, маклерів, торгових агентів, біржових агентів.

Тести на виявлення інтелектуальних здібностей, як правило, розроблені на серйозній науковій базі, та перевірені по вибірках, вони виправдовують себе з точки зору об'єктивності, точності вимірювання і ефективності прогнозування. Основою та прикладом для розробки таких тестів є тести на визначення коефіцієнту інтелекту, розроблені американцем Г. Дж. Айзенком. Однак використання тестів на інтелектуальні здібності і інтерпретація їх результатів потребує професійних знань, які є тільки у дипломованих психологів. Цікаво, що практика показує, чим вищий рівень управлінської ієрархії, тим рідше вважається доцільним використовувати даний метод.

2.2. Методика проведення атестації кадрів

Підготовка та проведення атестації - один із найвідповідальніших етапів всієї атестаційної роботи. Ефективність та якість атестації в значній мірі залежать від чіткості, продуманості і всесторонньої підготовки до неї, а також хорошої організаційної роботи атестаційної комісії.

Протягом цього етапу здійснюються наступні заходи:

- видається наказ на підприємстві про атестацію працівників;
- визначаються строки проведення атестації;
- складається список працівників, що підлягають атестації;
- визначається кількісний склад атестаційних комісій;
- готуються відзиви-характеристики (оціночні листи) і атестаційні листи на працівників, які атестуються;

– здійснюється організація пояснюючої роботи про цілі, порядок і особливості проведення атестації на підприємстві.

Остання атестація керівних інженерно-технічних працівників і службовців ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» була проведена в III кварталі 2022 р. Під час підготовки та проведення заходу були дотримані всі необхідні процедури.

Початковим і базовим документом при підготовці до проведення атестації є наказ «Про проведення атестації керівних, інженерно-технічних працівників та службовців», який був підготовлений начальником відділу кадрів, затверджений директором.

Одним із чинників ефективного проведення атестації є її раціональне та доцільне планування, тому наступним кроком після оголошення наказу є складання «Плану заходів з підготовки та проведення атестації інженерно-технічних працівників і службовців ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД», в якому вказані основні заходи, які необхідно здійснити, кінцевий термін їх виконання та відповідальних осіб.

Важливим документом є Положення «Про порядок проведення атестацій на ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД», яке розробив директор з персоналу. Проведення атестації здійснюється на основі графіків, які доводяться до працівника, що атестується не пізніше, як за місяць до початку атестації та затверджується Генеральним директором підприємства. В графіку вказується назва комісії, перелік підрозділів, працівники яких підлягають атестації, дата проведення атестації кожною атестаційною комісією та місце її проведення.

Склад атестаційної комісії затверджується керівником підприємства за поданням начальника відділу кадрів.

Число атестаційних комісій встановлюється з урахуванням чисельності спеціалістів, що підлягають атестації, строків її проведення, спеціалізації і територіального розміщення підрозділів підприємства.

Виходячи з врахування цих чинників на ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» було створено 2 атестаційних комісії. Робота всіх атестаційних комісій проходила без відриву від основних посадових обов'язків за сумісництвом.

Одним із важливих етапів підготовчого процесу атестації є затвердження Атестаційного листа, який містить об'єктивну інформацію про працівника: його освіта, стаж роботи за спеціальністю на підприємстві, на посаді і т.д. Ця

інформація готується працівником відділу кадрів.

Відгук-характеристика відображає узагальнюючі результати оцінки діяльності працівника, опитування про поведінку працівника в колективі, оцінка робітника керівником. Відгук-характеристика обговорюється на зборах колективу, і працівник повинен бути ознайомлений з нею не менше, чим за тиждень до атестації під розписку. Відгук-характеристика передається в кадрову службу чи безпосередньо в атестаційну комісію. В чергову атестацію не включаються:

- члени Спостережної Ради, Ревізійної комісії та Правління;
- пенсіонери за віком;
- особи, які проробили на даній посаді менше одного року або працюють за сумісництвом, на умовах строкового договору, строк дії якого менше 1 року;

- молоді спеціалісти;
- вагітні жінки;
- жінки, які знаходяться у відпустці в зв'язку з пологами;

жінки або інші працівники (зазначені у частині 4 ст.179 Кодексу законів про працю України), які перебувають у відпустці по догляду за дитиною тривалістю, визначеною у медичному висновку, але не більше, як до досягнення дитиною шестирічного віку. Суб'єкт оцінки - особа, група осіб, орган, яким надано право проводити оцінку працівників. В нашому випадку в якості суб'єкта оцінки виступає атестаційна комісія.

Важливим моментом в підготовці атестації є інформаційно-пізнавальна робота. Вона передбачає вивчення керівним складом підприємства, працівниками відділу кадрів, керівниками структурних підрозділів підприємства і членами атестаційних комісій директивних і нормативних документів по атестації, а також можливість кадрових рішень по її результатах. Це створює в колективі здорову морально-психологічну атмосферу і допомагає запобігти виникненню конфліктних ситуацій. Дана робота може бути організована у вигляді інструктивних нарад, спеціально організованих в підрозділах, широкого висвітлення даного питання в настінній пресі. Досвід роботи ряду підприємств доводить доцільність організації для атестованих

працівників спеціальних консультацій юристів, адміністрації підприємства, членів атестаційних комісій, працівників кадрової служби, профспілкових організацій. Працівникам, що атестуються повинна надаватись можливість ознайомлення з усіма документами, що регламентують проведення атестації.

Крім того, в період підготовки до проведення атестації повинна проводитись робота по уточненню функцій працівників, які закріплені за різними підрозділами, по перегляду посадових інструкцій з ціллю більш чіткого визначення посадових обов'язків на даному етапі і правильній оцінці їх діяльності при проведенні атестації.

Підготовчий етап закінчується за 2 тижні до початку атестації, щоб члени комісій могли заздалегідь ознайомитись з документами працівників, що атестуються.

З психологічної точки зору, ефективність атестацій багато в чому залежить від готовності колективу до проведення такої роботи. Звичайно, що працівники в колективі знаходяться в безпосередньому контакті, який створює сприятливі умови для вивчення працівника. Тому, як правило, колектив володіє більш повною і достовірною інформацією, яка дозволяє скласти думку про особистості і ділові якості робітника і справедливо оцінити всі його дії.

Постійний контакт відкриває широкі можливості для емоційних проявів - симпатії або антипатії.

При виявленні антипатії однією людиною до іншої в свідомості відкладається лише та інформація, в якій фіксуються лише негативні вчинки, помилки в роботі, а інформація про позитивні вчинки може не фіксуватись взагалі. Щоб не допустити такого розвитку надалі, в основу оцінювання необхідно включати перш за все дії і вчинки, тобто судження про людину формувати лише за її справами.

Атестаційні збори краще всього проводити при повному складі колективу, адже відсутність будь-кого з членів колективу може створити передумову для недостатньої об'єктивності оцінки.

Простий і достатньо надійний спосіб напрямку обміркування діяльності особи – коротке нагадування про те, що необхідно в першу чергу розглядати. Це нагадування краще скласти письмово за три місяці до початку атестації, адже воно допоможе мобілізувати колектив, привернути увагу саме до діяльності особистості.

Ці нагадування містять наступні нюанси:

- I - робота, яку виконав працівник, що описується;
- II - покращення якості його роботи;
- III - додержання технологічної дисципліни;
- IV - прояв активності у виконанні роботи, взяття на себе відповідальності за виконання додаткових обов'язків і функцій;
- V - співпраця з іншими;
- VI - прояв активності у суспільній праці;
- VII - додержання трудової дисципліни;
- VIII - відносини з колегами;
- IX - поведінка поза колективом;
- X - рекомендації по вдосконаленню особистої роботи, спілкування і поведінки в колективі;
- XI - оцінка особистого вкладу працівника в результати діяльності колективу.

Для участі в атестації, як видно з прикладу досліджуваного підприємства, вибиралися не просто спеціалісти, а спеціалісти, які здатні точно співставити між собою результати і вимоги діяльності.

Інколи, в передатестаційний період в окремих колективах різко змінюється психологічний клімат, зростає напруженість в поведінці осіб, які мають проходити атестацію. Все це може стати передумовою різних чуток, помилкових поглядів. Для того, щоб уникнути даної ситуації необхідно при підготовці до атестації зосередити увагу на підвищенні діловитості, професіоналізму. З цією метою атестаційні збори мають наперед вивчити труднощі, які виникли в колективі.

В процесі підготовки до атестації не повинні залишатись без уваги заохочування, трудові успіхи, яким має сприяти керівник.

Участь у роботі атестаційних комісій представників громадських організацій підвищує авторитет комісії, а також дозволяє, поряд з діловими якостями атестованих, визначати і рівень їх громадської активності, моральної зрілості, що має не мале значення при прийнятті рекомендацій про висування перспективних працівників на більш високі посади. Крім того, участь представника профспілкової організації реалізує право на захист законних прав і

інтересів працюючих.

Оцінка ділових якостей працівника, його відповідності займаній посаді, здібностей і особистих якостей – справа надзвичайно тонка, що потребує від членів атестаційної комісії поряд з глибокими знаннями питань, якими займається атестований, знань основ психології, тому в склад атестаційної комісії доцільно включати соціологів і психологів.

2.3. Методика проведення атестації кадрів

Процес проведення атестації регламентується законодавчими та методичними актами держави. Разом із ним підприємства, у межах правового поля, можуть розробляти власні положення про атестацію працівників.

Кінцевим етапом перевірки ділових, організаторських, моральних та особистих якостей працівника після тривалого процесу підготовки є сама оцінка.

Суттю процесу атестації є «розмова» працівника, що атестується з членами атестаційної комісії.

Атестації на ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» поводить шляхом експертного оцінювання. Згідно цього методу на засідання атестаційної комісії викликаються атестовані і задаються ряд запитань, як правило від 3 до 5, які записуються в протокол. На слухання запрошувався безпосередній керівник атестованого, обов'язково зачитувались дані про атестованого. Застосування цього методу оцінки персоналу на ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» дало можливість з успіхом справитись з поставленими завданнями в процесі атестації кадрів.

Питання, які задавались атестаційною комісією, були не спонтанними, а ретельно розробленими, погодженими з начальником відділу кадрів, та затвердженими директором ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» .

Процедура атестації вміщувала питання з таких сфер:

- трудового права;
- правил пожежної безпеки;
- охорони праці, промсанітарії та екології;
- охорони природного навколишнього середовища;
- сфери професійної діяльності працівника, що атестується.

Основними питаннями з вищесказаних сфер були:

а) трудового права:

- 1) види трудових договорів;
- 2) порядок укладення трудового договору із працівником;
- 3) неповний робочий час.

4) Розірвання трудового договору з працівником:

- на загальних підставах;
- з ініціативи власника або уповноваженого ним органу;
- з ініціативи працівника.

5) Стягнення за порушення трудової дисципліни:

догана; звільнення.

6) Матеріальна відповідальність:

обмежена; повна.

7) Відпустки:

щорічні відпустки;

відпустки без збереження заробітної плати.

8) Робота за сумісництвом, суміщення професій,

б) Правил пожежної безпеки:

1) Що означає термін «Виконання протипожежного режиму на підприємстві?».

2) Що таке пожежа і її зони?

3) Що відноситься до первинних засобів пожежегасіння, пожежний щит і його компетенція.

4) Обов'язки та дії працівників на випадок пожежі.

5) Вогнегасники, їх призначення і види.

6) Основні причини пожеж і загорянь.

7) Приведення приміщення в пожежобезпечний стан після закінчення роботи.

в) Охорона праці, промсанітарії та екології.

1) Сфера дії закону «Про охорону праці України».

2) Що таке шкідливі умови праці, ким і як вони визначаються на підприємстві?

3) Причини травматизму на виробництві.

4) Санітарні вимоги до виробничих приміщень і робочих місць.

- 5) Засоби індивідуального захисту при роботі з електрообладнанням.
- 6) Назвати види робіт, на яких забороняється застосування праці жінок.
- 7) Відповідальність працівників або посадових осіб за порушення вимог до охорони праці.

8) В якому випадку працівник має право відмовитись від дорученої роботи?

г) Охорона навколишнього природного середовища:

1) Види джерел забруднення атмосферного повітря на підприємстві; склад викидів.

2) Класифікація токсичних відходів, види і кількість відходів, що утворюються на підприємстві. Методи поводження з ними.

3) Структура служби охорони навколишнього природного середовища на підприємстві. Мета і завдання. Організація контролю за станом навколишнього середовища.

4) Гігієнічна оцінка умов праці.

Класифікація шкідливих речовин, гранично допустима концентрація.

1) Види компенсації за роботу в шкідливих умовах праці. Законодавча база.

2) Атестація робочих місць за умовами праці, мета порядок проведення.

д) Природоохоронна діяльність підприємства.

Документи, за допомогою яких здійснюється нормування показників з охорони навколишнього середовища.

Донедавна винесення рішення атестаційною комісією відбувалось методом таємного голосування. Але такий метод має досить багато недоліків, зокрема, суб'єктивізм у винесенні рішень. На досліджуваному підприємстві в період останньої атестації цей недолік було усунуто.

Оцінка діяльності працівника та рекомендації комісії приймалися відкритим голосуванням за відсутності працівника, який атестується. Атестація і голосування проводиться за присутності не менше 2/3 членів затвердженого складу атестаційної комісії.

Результати голосування визначається більшістю голосів. При рівній кількості голосів працівник, який атестується, визнається таким що відповідає посаді, котру займає. Результати атестації повідомляються працівнику

безпосередньо після голосування.

Повідомлення працівників, які атестуються, їх побажання, виступи присутніх на засіданнях атестаційної комісії, а також результати голосування, оцінка і рекомендації заносяться в атестаційний лист, що складається в одному примірнику і підписується головою, секретарем і членом атестаційної комісії, які брали участь у голосуванні.

Кінцевим документом, крім атестаційного листа є протокол засідань атестаційної комісії в якому вказана присутність наявних членів атестаційної комісії, порядок проведення самого процесу оцінки і висновки атестаційної комісії.

Одним з елементів атестації, який документально оформляється, є пропозиції атестованих щодо підвищення ефективності роботи як підприємства загалом, так і його окремих структурних підрозділів.

Результати атестації кожного структурного підрозділу подаються Голові правління в тижневий строк після її проведення. Голова правління, в свою чергу, в двохмісячний термін повинен затвердити рішення атестаційної комісії або внести в нього свої корективи. Після закінчення цього строку пониження посадового окладу, зменшення або відміна надбавок до нього, переведення на іншу посаду неможливе. В указаний строк не включається час відсутності працівника на роботі з поважних причин (хвороба, відпустка, виконання державних або громадських обов'язків та ін.).

Підсумки проведення атестації керівних, інженерно-технічних кадрів і службовців були затверджені наказом. Звіт про результати атестації поданий в таблиці 2.1.

З аналізу таблиці бачимо, що всі працівники, які підлягали атестації пройшли її, і з них 38 осіб (91%) визнані такими, що відповідають посаді. Ще двоє визнані такими, що відповідають посаді при умові переатестації через 1 рік. 3 чоловіки було звільнено в період атестації як таких, що не відповідають займаній посаді.

З працівників, яким підвищена кваліфікаційна категорія 1 особа працює у відділі кадрів, 3 - в технічному відділі і 5 в виробничих підрозділах.

Звіт про атестацію на ТОВ «ГЕР-ДОБРОБУД» за 2022 рік
[Дані взяті з «Наказу про затвердження результатів атестації»]

Показники	Кількість, чол.
Кількість працівників і спеціалістів, які підлягають атестації	41
Фактично пройшли атестацію	41
Не пройшли атестацію з причин, передбачених Положенням про проведення атестацій	–
Відповідають посаді, яку займають, в т.ч. керівних кадрів ІПІ і службовців	37 5 44
Відповідають посаді з переатестацією через рік	2
Не відповідають посаді	3
З числа осіб, які не відповідають посаді: понижено по посаді звільнено не прийнято ніяких рішень	3
По рекомендації атестаційної комісії	
Підвищено по посаді	4
Зараховано в резерв	3
Встановлення надбавки до посади	4
Підвищена кваліфікаційна категорія	11
Знижений посадовий оклад	–
Знижено кваліфікаційну категорію	–

Досить значна частка працівників (приблизно 12%) була рекомендована по результатах атестації для висунення в резерв на заміщення посад керівного складу. З них 3 особи є спеціалістами відділу кадрів і по 5 в конструкторському бюро і технічному відділі. Основна питома вага таких працівників (70%) зайнята у виробничій сфері.

З вищевказаного можна зробити висновок, що загальні результати атестації є досить позитивними, якщо не врахувати деяку агресивність «політики», наслідком якої є звільнення 3 працівників.

Відділ кадрів та інші підрозділи підприємства за участю громадських організацій розробляє, на основі аналізу підсумків завершеної атестації, проект плану заходів, направлених на подальше удосконалення організації виробництва, праці і управління.

Результати атестації обговорюються на виробничих зборах, в колективах, на нарадах керівників і провідних спеціалістів підприємства.

Відтак, аналізуються підсумки атестації, дотримання порядку та умов її

проведення, висловлюються пропозиції з усунення виявлених при проведенні атестації недоліків, як у виробничій діяльності підприємства, так і в роботі окремих керівників і спеціалістів, в організації праці, а також з подальшого удосконалення роботи з кадрами, покращення атестаційної роботи, підвищення її дієвості.

Після розгляду всіх матеріалів атестації директор ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» оголосив свій наказ за результатами атестації:

1. Результати атестації затвердити.

2. Атестаційній комісії №1 провести повторну атестацію працівників, які відповідають посаді, що займають, за умови покращення роботи і виконання рекомендацій атестаційної комісії, через 1 рік.

3. Рекомендації атестаційних комісій по підвищенню в посаді (категорії), встановленню персональної надбавки до посадового окладу працівникам, які були атестовані впровадити після проведення реструктуризації підприємства при наявності обсягів виробництва, відповідного фонду зарплати і вакантних посад.

5. Контроль за виконанням наказу покладають на начальника відділу кадрів.

Атестація виявила рівень планування і організації праці в підрозділах, якісний склад ІТП, дозволила вивчити можливість їх професійного та посадового зростання, ефективно оцінити їх ділові якості, виявити резерви підвищення продуктивності праці.

За підсумками атестації розробляється план заходів, і на основі рекомендацій комісії керівник підприємства може здійснювати кадрові зміни, поповнювати резерви кадрів.

Висновки до другого розділу

Проведення оцінки персоналу є досить різноплановим явищем, і тому неможливо застосувати однакові її методи в різних галузях чи навіть підрозділах підприємства. У кожному підрозділі ставляться свої вимоги до характеристики того чи іншого методу оцінки. Для одних відділів цілком підходить загальна атестація кадрів, для інших більш доцільним є інші методи, або поєднання методів.

Атестації на ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» поводиться шляхом експертного оцінювання. Згідно цього методу на засідання атестаційної комісії

викликаються атестовані і задаються ряд запитань. Застосування цього методу оцінки персоналу на ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД» дало можливість з успіхом справитись з поставленими завданнями в процесі атестації кадрів.

З вищевказаного можна зробити висновок, що атестація дала можливість виявити рівень планування і організації праці в підрозділах, якісний склад ІТП, вивчити можливість їх професійного та посадового зростання, ефективно оцінити їх ділові якості.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Основні напрямки вдосконалення атестації кадрів

Більшість дослідників позитивно оцінюють систему атестації, як метод оцінки персоналу, хоча в деяких питаннях виникають суперечності. Зокрема, це стосується системи централізованого встановлення переліку працівників, які підлягають атестації. Одні розглядають такий підхід, як гарантію трудових прав працівників тому, що він не дозволяє проводити атестацію працівників, посади яких не зазначені в нормативних актах. Інші вважають, що прийнятий підхід до визначення кола осіб, які підлягають атестації призводить до зв'язування ініціативи підприємств в даному питанні. В нових умовах господарювання слід відмовитись від переліку осіб, що підлягають атестації. На нашу думку, доцільно застосовувати наступні принципи атестації:

- керівні працівники всіх галузей національної економіки і спеціалісти повинні проходити атестацію кадрів в обов'язковому порядку;
- службовці, чия діяльність пов'язана з виконанням технічних операцій, не повинні її проходити.

Робота з атестації і раціоналізації використання персоналу підприємства не є самоціль. Вона повинна стати складовим елементом єдиної багаторівневої системи об'єднання установи, що включає атестацію робочих місць, персоналу підрозділів, а згодом і установи, їх раціоналізацію, відповідно до вимог сучасних умов і наукової організації праці.

Таким чином, можна стверджувати, що на підприємстві повинен бути створений єдиний атестаційний ланцюжок, що діє, в якому результати оцінки кожної попередньої ланки, є початковою базою для проведення атестації і раціоналізації, подальших вищих за рівнем ланок.

Важливим аспектом атестації і раціоналізації, є чітке дотримання наукового підходу до її проведення. Воно включає розробку і використання відповідних методичних документів з питань атестації та раціоналізації робочих місць.

Атестація і раціоналізація праці дають найбільш істотні результати, в

умовах комплексного підходу до даної роботи.

Ефективність роботи з атестації і раціоналізації, можливо, достатньо високою, тільки у разі забезпечення нормативного підходу, тобто на основі порівняння фактичних параметрів підрозділів з нормативними значеннями.

Проведення порівняльного аналізу відповідності персоналу вимогам наукової організації праці, при їх атестації, диктує необхідність дотримання принципу економічності. Отже, в результаті їх атестації і подальшої раціоналізації, повинні бути забезпечені економія живої праці, за рахунок найбільш ефективного використання робочого часу і кваліфікації працівників.

При проведенні атестації і раціоналізації першорядного значення набуває чітке відпрацювання й обґрунтування систем показників. Тобто, має бути чітко визначений перелік показників, за якими оцінюватимуться працівники установи і їх робочі місця. Як приклад, в таблиці 3.1, приведений, рекомендований перелік показників атестації підприємства.

Таблиця 3.1

Показники атестації персоналу

Найменування показника	Визначальний критерій оцінки
1. Організація праці Розподіл праці Функціональне Кваліфікаційне	Питома вага робіт відповідних завданням підрозділу Питома вага робіт відповідних кваліфікації працівника
Організація трудового процесу 1.2.1 Використання трудових регламентів 1.2.2 Вживані методи праці	Наявність посадової інструкції Питома вага процедур, що виконуються з використанням засобів автоматизації праці
Нормування оплата праці 1.3.1 Використання норм праці 1.3.2 Завантаження працівника в часі Впровадження нових умов праці	Наявність і виконання відповідних норм Коефіцієнт завантаження виконуваними функціями Затверджене положення про оплату і стимулювання праці працівників установи
Охорона праці (режим праці і відпочинку, наявність пільг за умовами праці)	Питома вага елементів охорони праці, відповідних вимогам і нормативам
Стан трудової і старанної дисципліни	Наявність порушень дисципліни
2. Організація робочого місця 2.1 Устаткування робочого місця 2.1.1 Планування 2.1.2 Організаційне забезпечення	Площа робочого місця по відношенню до нормативної Кількість використовуваних засобів оргоснастки по відношенню до потрібного
2.2 Оснащеність робочого місця 2.2.1 Технічне оснащення (оргтехніка) 2.2.2 Інформаційне забезпечення (керівна, методична, нормативна, довідкова література)	Кількість використовуваних технічних засобів по відношенню до необхідної (нормативному) їх кількості Ступінь відповідності вимогам, що пред'являються, по кількості інформаційних матеріалів
2.3 Умови праці. 2.3.1 Санітарно-гігієнічні і естетичні умови	Питома вага санітарно-гігієнічних параметрів, відповідних вимогам, що пред'являються, і нормам
3. Ділові і особисті якості працівника	Характеристика
4.Ефективність праці	Коефіцієнти якості

На основі вищезгаданого можна розробити програму реалізації заходів щодо удосконалення системи атестації працівників підприємства.

Введення загального правила про проходження атестації кадрів усіма працівниками та спеціалістами дозволить вирішити ще одну суттєву проблему. В положенні про атестацію працівників виробничих галузей національної економіки зафіксовано, що особи, призначення і звільнення яких проводиться вищестоячими органами, атестації не підлягають.

Це призводить до того, що найбільш відповідальні працівники, від компетенції яких, в основному, залежить успіх справи, звільняються від всесторонньої перевірки їх ділових якостей. А це не відповідає принципам кадрової політики, що проводиться в Україні, тому при проходженні атестації кадрів винятків не повинно бути. Такий принцип атестації закріплений в положенні про проведення атестації кадрів працівників органів апарату державних і громадських організацій. Перевірка професійних здібностей повинна поширюватись на всіх працівників, чия управлінська функція включає управлінські обов'язки, вирішення організаційних і творчих завдань.

Для усунення цього, та інших недоліків доцільно певною мірою варіювати систему атестації. Це, в свою чергу є досить складним завданням, яке покликане сприяти кращому використанню сильних, та нівелюванню слабких сторін кожної людини. До таких методів слід віднести : аналіз анкетних даних, заповнення спеціальних анкет, оцінка потенціалу співробітника по ряду критеріїв.

З точки зору підприємства найбільш важливими є наступні характеристики працівника:

- розумові здібності;
- здатність працювати в колективі;
- бажання і можливість виконувати виробничі завдання;
- загальні риси характеру (наполегливість , цілеспрямованість та інші).

З іншого боку, для того, щоб визначити, які критерії оцінки мають найбільше значення для керівників малих підприємств на ряді таких підприємств було проведене опитування, в якому задавалось лише одне запитання: Які критерії Ви рахуєте найбільш значущими при оцінці персоналу? Результати опитування подані в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Ранжування впливу чинників при оцінці персоналу

	Кількість	Відсоток
Досвід	48	88,9%
Освіта	41	75,9%
Здоров'я	15	27,8%
Зв'язки	6	11,1%
Особисті якості	43	79,6%
Інші	4	7,4%

Як бачимо з таблиці на досвід в переліку якостей звернули увагу майже 90% опитаних; 80 та 76% крім досвіду згадали також відповідно особисті якості та освіту. Інші чинники мають значно менший вплив на рішення про результати оцінки, хоча їх впливу також виключати не можна.

Однак впровадження комплексних систем атестації, які б враховували всі вищезазначені чинники нашоюхується на ряд труднощів. Причинами повільного поширення нових систем атестації є нечітка побудова цілей за значенням та впливом; плутаниця у визначенні об'єктів оцінки (оцінка професійних якостей кількісними і якісними результатами роботи чи поведінкою працівників та інше), що приводить до зміщення об'єктивних та суб'єктивних критеріїв оцінки. В зв'язку з цим, в останній час поряд з оцінкою особистих і ділових якостей працівників, все більшого розповсюдження набуває комплексна оцінка їх праці. Для комплексної оцінки якого-небудь виду трудової діяльності складають опис досліджуваного виду праці. Виділяються, як правило, вісім основних характеристик:

- назва підрозділу, в якому виконується робота;
- географічне розміщення;
- ставка заробітної плати;
- основне цільове призначення роботи;

- безпосередня підпорядкованість;
- коло підлеглих;
- перелік посадових інструкцій;
- графік виконання тих чи інших обов'язків.

Складанню написання описів посад передуює аналіз конкретного виду праці. Аналіз базується на проведенні опитувань, інтерв'ю, прямих обстеженнях, вивченні документації. Складені описи мають статус офіційних документів, які повинні обов'язково виконуватися і регулярно переглядатись.

Результати атестації працівників, в тому числі оцінка їх праці, лежать в основі прогнозу їх подальшого використання, що знаходить своє вираження в плануванні ділової кар'єри спеціалістів і керівників.

На нашу думку актуальним було б дотримуватись наступних кроків у покращенні системи атестації кадрів на ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД»:

- розробка індивідуальних планів розвитку стосовно до займаної посади, включаючи шляхи покращення роботи і вдосконалення своїх можливостей та подолання недоліків;

- розробка особистих цілей на попередній період, які повинні бути конкретними, вимірними, пов'язаними з цілями організації і підрозділу, мати фіксовані строки виконання.

В кінці атестації керівник підтверджує, або не підтверджує рішення атестаційної комісії, і супроводжує це коментарем, що заноситься в оціночний лист, на основі якого надалі може контролюватись діяльність самого керівника по роботі з персоналом. Зі змістом оціночного листа працівника знайомлять під розписку, а у випадку не погодження він може бути офіційно оскаржений.

Оціночні форми, індивідуальні плани працівників повинні затверджуватися керівником вищого рівня. Це допомагає краще взнати персонал і контролювати його.

Керівник повинен докладно обґрунтувати оцінку по кожному її параметру, і підкріпити її відповідними прикладами. Це не важко здійснити при постійному спостереженні за діяльністю виконавців і фіксації головних моментів їх діяльності і результатів, наприклад, при допомозі щоденникових

записів. Більшість фірм на Заході практикують даний спосіб ще напередодні атестації. Вважається, що практика оцінки керівниками спеціалістів вигідна всім. Працівникам вона надає можливість особистого контакту з керівником, захисту від сваволі, можливість бути почутими зверху, дозволяє взнати, що про них думають, рекламувати свої досягнення. А для керівників перевагою є можливість краще взнати тих, ким вони керують.

3.2 Шляхи удосконалення оцінки персоналу на підприємстві

Процедура оцінки, як і будь-яка інша діяльність підприємства вимагає вдосконалення. Але згідно досліджень лише 20% підприємств роблять для цього відповідні кроки, і лише 10% задоволені отриманими результатами.

Робота з персоналом є однією з основних умов успіху в діяльності підприємства. Можна сумніватися у вірності лозунгу, що «кадри вирішують все», проте, чинників, які впливають на успіх у підприємстві досить багато.

Звичайно, при доборі фахівця основним критерієм є досвід роботи у відповідній сфері. Крім того, він повинен мати відповідні ділові якості, що відповідали б його функціональним обов'язкам. Деякі далекоглядні керівники звертають увагу на психологічні особливості фахівців. Це особливо актуально для динамічних областей бізнес-діяльності, коли не людину підбирають, виходячи з вимог посади, а напрямок діяльності і функціональні обов'язки формують під конкретного фахівця, з огляду на його особливості і переваги. У таких випадках і співробітнику і керівнику важливо знати можливості й обмеження першого, а вони не завжди очевидні. І основне: для оцінки згаданих характеристик співробітника мало знати його досягнення і невдачі - потрібно знати ті внутрішні механізми, що їх породжують. Саме тому, оцінка персоналу повинна передбачати аналіз психологічних особливостей фахівців.

Якщо для керівництва підприємства важливо знати, з ким і куди йти далі, то саме оцінка персоналу дозволить відповісти на цей запитання. Існує декілька підходів до її проведення. Більшість із них зосереджені на аналізі досягнень і невдач співробітників. У цьому варіанті оцінка персоналу практично не відрізняється від добре відомої атестації. Однак на нашу думку більш продуктивний інший підхід до оцінки, що ми і розглянемо.

Оцінка персоналу - це визначення професійних та особистих якостей

співробітників, виходячи з їхніх функціональних обов'язків та мети підприємства, по заздалегідь встановлених критеріях і рекомендаціях по більш ефективному керуванню персоналом і розкриттю його особистого потенціалу.

При такому підході оцінка персоналу повинна обов'язково включати психологічний компонент. Крім того, на відміну від атестації вона спрямована на вироблення рекомендацій з управління персоналом в цілому, так і окремими співробітниками.

З огляду на сказане можна констатувати, що проведення оцінки персоналу дозволяє:

- планувати кар'єру і просування співробітників по службі;
- визначати рівень компетентності фахівців;
- здійснювати перестановку кадрів з врахуванням компетентності та потенціалу співробітників;
- одержувати психологічний портрет співробітників;
- проводити ефективний добір необхідних фахівців;
- вивчати специфіку міжособистих відносин та психологічний клімат у колективі;
- визначати ступінь задоволеності і зацікавленості співробітників роботою на підприємстві;
- знаходити способи утримання на підприємстві цінних фахівців;
- побудувати ефективну систему мотивації трудової діяльності;
- раціоналізувати форми і методи роботи з персоналом.

Проведення оцінки персоналу дає інформацію:

- про ефективність роботи співробітників;
- про потенційні можливості фахівців і перспективи їх росту;
- про причини недостатньої ефективності праці деяких фахівців;
- про потребу і пріоритети в навчанні і підвищенні кваліфікації персоналу;
- про надійність співробітників;
- про шляхи удосконалення організації праці.

Досить часто на сучасних підприємствах для проведення оцінки залучаються компетентні фахівці ззовні, що є досить позитивним чинником.

Переваги проведення оцінки персоналу третьою стороною.

У значній мірі вдасться уникнути упередженості в оцінці. Проведення оцінки сторонніми організаціями не тільки підвищує її обґрунтованість, але і сприяє формуванню суб'єктивної думки самого фахівця про неупередженість оцінки.

Оцінка персоналу - це технологія, що вимагає спеціальної підготовки. Для її якісного проведення необхідно не тільки знати етапи її проведення, але і мати специфічні навички в даній області, в першу чергу навички одержання необхідної інформації і її коректної інтепретації (насамперед, це стосується оцінки психологічних особливостей).

Ситуація оцінки значно підсилює захисні тенденції особистості, підвищує закритість і знижує можливості одержання необхідної інформації. Якщо оцінку персоналу проводять співробітники того ж підприємства, імовірність розголошення конфіденційної інформації підвищується (насамперед, в уявленні співробітників). При дотриманні визначених умов відкритість перед незалежним консультантом істотно вища. Таким чином, оцінка персоналу повинна базуватися не на визначенні окремих якостей фахівця, не на реєстрації окремих проявів в поведінці, а на аналізі індивідуальних якостей його особистості й інтелекту як одного цілого. Мета оцінки полягає не в тому, щоб навішувати ярлики, а в тому, щоб, використовуючи здобутки, що за цими ярликами стоять, зрозуміти особистість і можливості співробітників. Завдання психолога-консультанта - визначити: у яких видах чи напрямках діяльності і завдяки яким особливостям ця людина може використовуватись ефективно, а в яких випадках і через які особливості вона може виявитися не на висоті; що потрібно робити керівнику і самому фахівцеві, щоб підтримувати, або підвищувати його ефективність і не допускати збоїв.

Людина, що не усвідомить своєї мети, навряд чи її досягне. Людина, що не знає себе, буде заважати іншим і собі. В результаті проведення оцінки персоналу замовник одержує важливу інформацію, і найбільш важливим є та ясність і визначеність, яка досягається в процесі цієї роботи

Для того щоб вдосконалити методики оцінку працівників при прийнятті на роботу на вітчизняних підприємствах використаємо вітчизняний досвід прогресивних підприємств та зарубіжний досвід країн, які досягли певного успіху в оцінці найманим працівників, серед них найбільш прогресивні

методики використовують США, Великобританія та Німеччина. «Для систематичного і детального вивчення якісного складу працівників з метою постійного поліпшення їх використання в США та Великобританії застосовують так звану систему оцінки «по заслугах». Суть її полягає в порівнянні працівників з особами, вибраними як еталони, в попарному порівнянні працівників один з одним з точки зору їх загальної відносної цінності для підприємства, в ранжуванні - оцінці працівників, починаючи від найкращого до найгіршого, тощо». [10, с. 281]

На практиці використовують матричний метод оцінки, підбору та розстановки керівників і спеціалістів. На основі даних складають таблицю-матрицю, в якій зазначають основні умови та особисті якості працівника, подають список кандидатів на дану посаду.

Найбільш достойного кандидата обирають за сумою балів корисності. Проте остаточно питання про призначення на роботу вирішує керівник підприємства.

З метою оцінки особистих якостей працівника підприємства використовують різні прилади і машини. Так при проведенні підбору кадрів та їх оцінці може бути корисним пакет прикладної програми особистісної психодіагностики «Менеджер», що включає три програми: «Консул», «Менеджер» і демоверсію.

При всій різноманітності методів, що використовуються для підбору кадрів, підбір слід проводити так, щоб не порушувалася наступність у роботі, забезпечувалось правильне співвідношення молодих кадрів з досвідченими працівниками. Окремі управлінські функції і операції можуть досить успішно виконувати молоді працівники, якщо здійснення цих функцій вимагає значної рухливості, енергійності, сміливості тощо. Досвід показує, що працівники у віці 45–60 років найбільш ефективно виконують роботи, які вимагають певної систематичності, витримки і послідовності, врівноваженості й самостійності міркування. [10, с. 283]

Багато в чому повчальним є досвід роботи кадрових служб корпорацій США, які часто нараховують 50 і більше службовців. У своїй діяльності вони застосовують різні методи управління персоналом. Так, при наборі нових працівників використовують метод психологічного аналізу: детально

вивчається фотографія претендента за допомогою фізіологічних таблиць, що містять 198 окремих ознак.

Анкету і лист-заяву кандидата на посаду піддають графологічному аналізу, в процесі якого виділяють 238 ознак для характеристики особистих параметрів претендента. Крім того, аналізується анкета, що містить 140 запитань. Аналізується не стільки зміст відповідей, скільки стиль і характер викладення матеріалу; де мимоволі проявляються особливості кандидата.

При відборі працівників за цим методом під пристойним приводом підприємці відмовляють до 80% претендентів.

Що стосується дрібних і середніх підприємств, які не мають великих кадрових служб, то вони вдаються до послуг посередницьких фірм, що займаються підбором персоналу певної категорії: рядових працівників, менеджерів середньої ланки і вище. Послуги досить високо оплачуються замовниками у розмірі третини річного окладу кожного підбраного працівника. Для відбору менеджерів витрачається приблизно два місяці. Відбір роблять із 20–30 кандидатів. В США таких спеціалізованих фірм, своєрідних відділів кадрів досить багато, в одному Нью-Йорку – декілька сотень.

У разі нестачі наявної інформації під час найму працівників на підприємствах Німеччини використовують залучення додаткових джерел інформації про кандидата. Збір необхідної додаткової інформації передбачає отримання рекомендацій з попередніх місць роботи кандидата, аналіз послужного списку, документації, яка відноситься до справи з медичних та інших закладів. Обсяг інформації визначається вимогами до спеціаліста і корпоративними правилами підбору в організації. [11, с. 23]

Досить важливим додатковим джерелом інформації про кандидатів на вакантну посаду є детальний аналіз власноручно написаної автобіографії, яка потрібна менеджеру з персоналу. Із неї можна почерпнути набагато більше фактичної інформації, ніж з анкети. Окрім того, можна провести перехресну перевірку інформації, приведеної в автобіографії, в анкеті та інших документах. Наявні розбіжності дуже показові.

Ще одним додатковим джерелом інформації про здобувача є вивчення рекомендацій із попередніх місць роботи та перевірка отриманих при цьому

даних. Останнім часом рекомендаційні листи все частіше подаються разом із загальним пакетом документів.

Менеджери з персоналу можуть одержати усну характеристику на кандидата від посадових осіб компанії, зазначеної їм як попереднє місце роботи. Часто в таких випадках звертаються до своїх колег, до колишніх безпосередніх начальників кандидата.

Звичайно, є деякий ризик того, що інформацію про колишнього колегу сховають або свідомо спотворять (у будь-яку сторону – можуть прикрасити або очорнити в залежності від сформованих особистих симпатій або антипатій). Будь-які характеристики суб'єктивні, і виправлення на це робити потрібно. До того ж, рекомендації – не єдиний, а ще одне додаткове джерело інформації. Ступінь об'єктивності отриманих даних можна перевірити під час співбесіди. [11, с.26]

Зовнішні характеристики і рекомендації як компетентна і незалежна думка про кандидата завжди корисні, особливо якщо отримані вчасно.

Багато служб управління персоналом для залучення додаткової інформації про кандидата на вакансію використовують психологічні тести (професійного добору, професійної орієнтації, визначення особистісних особливостей і ін.).

З метою забезпечення кадрової безпеки компанії можуть застосовуватися спеціалізовані методики, приміром, для виявлення залежностей, визначених особистісних рис, спрямованості особистості та стресостійкості.

Слід зазначити, що це складні спеціалізовані методики, і для того щоб їх застосовувати, необхідно пройти навчання.

Весь процес пошуку і добору кандидатів (часто складна і тривалий) служба управління персоналом проводить у тісній взаємодії зі службою безпеки компанії. Кожна зі служб робить свою частину роботи. Для рішення деяких питань менеджери з персоналу можуть залучати співробітників служби безпеки? Для прояснення будь-яких сумнівів (а тим більше підозр) із приводу особистості здобувача, його поведження, представлених їм документів або повідомлених зведень.

Взаємодія служб щоб уникнути перетинання зон відповідальності рекомендується врегулювати, прописавши обов'язки і повноваження в

спеціальних внутрішніх Положеннях. Крім того, обом службам дуже корисно спільно продумати регламент взаємодії при доборі кандидатів в залежності від рівня посади, вказавши відповідальних за проведення кожного етапу збору інформації, кожної конкретної операції.

Набагато складніше ситуація в менеджера з персоналу невеликої компанії, що не має власної служби безпеки. Такої компанії можна порекомендувати цілеспрямовано навчати своїх менеджерів з персоналу деяким аспектам забезпечення безпеки і/або залучати консультантів-професіоналів.

Висновки до третього розділу

Необхідного зазначити, що атестація і раціоналізація персоналу підприємства повинні мати єдину спрямованість забезпечувати високу економічну віддачу роботи співробітників, забезпечувати її соціальну ефективність, підвищувати ступінь впливу результатів атестації на активізацію людського чинника.

Досягнення високої ефективності роботи по атестації і раціоналізації, може бути забезпечено на основі створення і функціонування науково розробленої системи атестації, у всіх ланках установи. Обов'язковою функцією цієї системи, в сучасних умовах, слід рахувати залучення працівників до роботи по атестації і раціоналізації.

Вітчизняним підприємствам слід перейняти досвід оцінки кандидатів при прийомі на роботу і адаптувати даний досвід відповідно до власних умов функціонування підприємств, що дозволить набирати висококваліфікований персонал, який за мінімальних затратах на навчання дасть „плоди” в найближчій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Провівши дослідження ми дійшли до висновку, що система оцінки персоналу є динамічним механізмом, її стан на кожному етапі розвитку суспільства має свої особливості.

В Україні процедура оцінки персоналу, зокрема управлінського, була лише формальністю з причини значної уваги до політичних поглядів людини.

Зараз Україна вступила в такий період свого розвитку, коли просто життєво необхідно, щоб управлінський персонал був «авангардом» суспільства, свого роду «локомотивом», що буде рухати його вперед.

Атестація є особливим видом оцінювання персоналу, а її особливістю є те, що, по-перше, використовуються різноманітні методи оцінки тих чи інших характеристик спеціаліста, і, по-друге, передбачається залучення представників колективів для підготовки матеріалів і безпосереднього проведення атестації. При цьому проводиться опитування працівників, складаються характеристики за участю громадськості, створюється атестаційна комісія з провідних спеціалістів. По-третє, хід підготовки, зміст матеріалів, що подаються на атестацію кадрів та результати широко висвітлюються в колективах.

Роль та значимість атестації можна розглядати як з боку керівника підприємства, так і з боку оцінюваних працівників. Керівник має змогу краще взнати працівника та його можливості. В «плюс» для керівника можна додати також те, що її результати частково обмежують відповідальність керівника за прийняття рішень у сфері персоналу.

Якщо розглядати пріоритетність такої оцінки для працівників, з одного боку як об'єктів атестації, а з іншого - як об'єктів управління персоналом, то загальна картина при поєднанні обох чинників є досить позитивною. З одного боку практичне затвердження рішення атестаційної комісії з боку керівника не є обов'язковим, тобто у випадку негативної оцінки керівник може не погодитись з рішенням атестаційної комісії; а з іншого боку - при позитивному результаті атестації керівник не має права застосовувати до підлеглих негативні санкції.

Загалом оцінка персоналу є досить різноплановим явищем, і тому неможливо застосовувати однакові її методи в різних галузях чи навіть підрозділах підприємства. У кожному підрозділі ставляться свої вимоги до

характеристики того чи іншого методу оцінки і визначається оптимальна комбінація методів оцінки персоналу для даного виду діяльності. Застосування тих чи інших методів залежить від наступних чинників:

- надійність того чи іншого методу;
- можливість застосування того чи іншого методу для комплексного досягнення тих чи інших цілей, які ставлять перед оцінкою кадрів;
- загальний рівень якості кожного методу.

Найбільш поширеними методами оцінки є метод соціально-біографічного аналізу, метод співбесіди, метод центральної оцінки, метод коефіцієнтів та метод психологічного тестування.

5. На досліджуваному підприємстві основна увага приділяється атестації, як методу оцінки.

При підготовці до атестації здійснюються такі заходи:

- видається наказ по підприємству про атестацію працівників;
- визначаються строки проведення атестації;
- складається перелік працівників, що підлягають атестації;
- визначається кількісний склад атестаційних комісій;
- готуються відзиви-характеристики (оціночні листи) і атестаційні листи на працівників, які атестуються;
- здійснюється організація пояснюючої роботи про цілі, порядок і особливості проведення атестації на підприємстві.

Питання, які задавались атестаційною комісією, були не спонтанними, а ретельно розробленими, погодженими з начальником відділу кадрів та затвердженими директором ТОВ «ТЕР-ДОБРОБУД».

У багатьох дослідників виникають суперечності щодо деяких аспектів атестації. Зокрема, це стосується системи централізованого встановлення переліку працівників, які підлягають атестації. Одні розглядають такий підхід, як гарантію трудових прав працівників, тому що він не дозволяє проводити атестацію працівників, посади яких не зазначені в нормативних актах. Інші вважають, що прийнятий підхід до визначення кола осіб, які підлягають атестації призводить до зв'язування ініціативи підприємств в даному питанні. В нових умовах господарювання слід відмовитись від переліку осіб, що підлягають

атестації.

Щодо атестації на досліджуваному підприємстві, то, на нашу думку слід дотримуватись наступних кроків в її покращенні:

- розробка індивідуальних планів розвитку стосовно до займаної посади, включаючи шляхи покращення роботи і вдосконалення своїх можливостей та подолання недоліків;

- розробка особистих цілей на попередній період, які повинні бути конкретними, вимірними, пов'язаними з цілями організації і підрозділу, мати фіксовані строки виконання.

Досить часто на сучасних підприємствах для проведення оцінки залучаються компетентні фахівці ззовні, що є досить позитивним чинником. Це дає змогу уникнути упередженості в оцінці. Фахівці мають спеціальні навички в даній області, в першу чергу навички одержання необхідної інформації і її коректної інтерпретації.

Таким чином, оцінка персоналу повинна базуватися не на визначенні окремих якостей фахівця, не на реєстрації окремих проявів у поведінці, а на аналізі індивідуальних якостей його особистості й інтелекту як одного цілого. Мета оцінки полягає не в тому, щоб навішувати ярлики, а в тому, щоб, використовуючи здобутки, що за цими ярликами стоять, зрозуміти особистість і можливості співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про державну службу : Закон України // Урядовий кур'єр.- 1994. №3.
2. Про зайнятість населення : Закон України // Урядовий кур'єр. 1991. №193.
3. Про підприємства в Україні : Закон України // Урядовий кур'єр. 1991. №158.
4. Про господарські товариства: Закон України//Урядовий кур'єр 1991. №203.
5. Про відпустки : Закон України // Урядовий кур'єр - 1996. №225.
6. Про атестацію керівників державних підприємств, установ і організацій, що відносяться до сфери управління Міністерства аграрної політики України: Наказ Міністерства аграрної політики України від 9 листопада 2000 р. № 224.
7. Положення про порядок проведення одноразової атестації працівників органів державної виконавчої влади.//Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 20 грудня 1993 р. № 1048.
8. Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2000р. № 1922. // Урядовий кур'єр. 2000. №286.
9. Ансоф И.Й. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989. 519 с. Аттестация кадров и резерв кадров. - К.:ВЗУУП, 1992. 71 с.
10. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. К.: Професіонал ВД, 2006. 512 с.
11. Бородатий В.П. Управління персоналом: Навч. посібн. К.: Либідь, 1997. 270с.
12. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
13. Войченко Е. Г. Планирование и организация работы отдела кадров. К.: Выща школа, 1986. 297 с.
14. Грیشнова О., Шпирко О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: критерії визначення та показники вимірювання. // Україна: аспекти праці. 2004. № 3. С. 3-9.
15. Грیشнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Підручник. 3-тє вид., випр. і доп. К.: Т-во "Знання", КОО, 2007. 559 с.

16. Данюк В.М. Організація праці менеджера: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2006. 276 с.
17. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: пер. с англ. П.Ф. Друкер. : Изд. дом “Вильямс”, 2000. 398 с.
18. Економіка підприємства: Підручник / за ред. С.Ф. Покропівного. Вид. 2-ге, перероб. К.: КНЕУ, 2000. 252 с.
19. Завіновська Г.Т. Економіка праці: Навч. посібник. 3-тє вид., без змін. К.: КНЕУ, 2007. 304 с.
20. Калина А.В. Економіка праці: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: МАУП, 2004. 272 с.: іл. Бібліогр.: с. 262-265.
21. Качан Є. П. Економіка праці та соціально-трудоі відносини: Навч. посіб. К.: , 2008. 372 с.
22. Колот А.М. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку: монографія. К.: КНЕУ. 2021. 487 с.
23. Колот А.М. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія. К.: КНЕУ. 2017. 500 с.
24. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. К., “Кондор”. 2005. 308 с.
25. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. 2-е переробл. й доповн. Київ: Кондор, 2006. 308 с.
26. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Організація праці : навч. посіб. / Крушельницька О. В. Житомир: ЖДТУ, 2007. 355 с.
27. Лысый В. Психодиагностические методы работы с персоналом // Персонал. 2001. №10. с.45-46.
28. Мартель О. Оцінка працівників – невід’ємна складова системи управлінь персоналом // Вісник податкової служби України. 2001. №44. с.53-54.
29. Махсма М.Б. Економіка праці та соціально-трудоі відносини: Навчальний посібник. К.: Атіка, 2005. 304 с.
30. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 334 с.
31. Мескон М.Х., Альберт М., Хелоури Ф. Основы менеджмента.: Пер. с

англ.: Дело ЛТД, 1994.

32. Методичні рекомендації для проведення атестації робочих мість за умовами праці. Постанова Міністерства праці України від 1.09.1992р. // Отдел кадров 2001. №13. с.22-24.

33. Мурашко М. Менеджмент персоналу. Навчально-практичний посібник. К.: Видавництво “Знання”, 2006. 311 с.

34. Мурашко Н.И. Управление персоналом организации. К.: Компас, 1997. 329с.

35. Осовицька Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. Житомир: ЖІТІ, 2000. 304 с.

36. Панасюк Б. Деякі підходи до прогнозування науково-технологічної та інноваційної сфер // Економіка України. 2002. №3. С. 10-21.

37. Патон Б. Інноваційний шлях розвитку економіки України // Вісник національної Академії наук України. 2001. № 2. С. 11-16.

38. Петюх В.М. Ринок праці: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 1999. 288 с.

39. Слиньков В.Н. Организация и методика проведения профессиональной подготовки на предприятии. К.: КНТ, 2004. 114 с.

40. Підвищення конкурентоспроможності підприємств: оперативна реструктуризація: Методичні матеріали базового курсу. К., 1999. Частина 1.

41. Скворцов Н. Н. Экономика гибких производственных систем. К.: Вища школа, 1988. 52 с.

42. Слиньков В.Н. Организация и методика проведения профессиональной подготовки на предприятии. К.: КНТ, 2004. 114 с.

43. Стец В.А. і інші. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник. - Тернопіль.: Лілея, 1996. 180 с.

44. Теория и практика управления персоналом. Учебно-методическое пособие / Под. ред. Г.В. Щекина. К.: МАУП, 1998. 256 с.

45. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2006. 488 с.

46. Червінська Л.П. Фактори мотивації персоналу в менеджменті. К.: Правда Ярославичів, 2008. 254 с.

47. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента. Научи, практ.

пособие. К.: Украина, 2004. 399с.

48. Яценко Б. Оцінка персоналу як основа кадрового менеджменту // Україна аспекти праці. 2008. №4. с.33-35.

49. www.hrconsulting.com.ua/uk/

50. www.management.com.ua

51. www.readbookz.com/book/1/43.html

52. www.ukrstat.gov.ua