

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра управління персоналом і регіональної економіки

НИКОЛАЙЧУК Юлія Володимирівна

**Атестація персоналу як метод оцінки його
розвитку/ Personnel attestation as a method of its
development**

спеціальність: 8. 03050501 – Управління персоналом та економіка праці
магістерська програма – Управління персоналом

Магістерська робота

Виконала студентка групи
УПЕПм – 21
Ю. В. Николайчук

Науковий керівник:
к. г. н., доцент, З. М. Пушкар

Магістерську дипломну роботу
допущено до захисту
«___» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри:
_____ Є. П Качан

ТЕРНОПІЛЬ – 2017

АНОТАЦІЯ

Николайчук Ю.В. Атестація персоналу як метод оцінки його розвитку.
– Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 8.03050501 – Управління персоналом та економіка праці, магістерська програма – Управління персоналом. Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль, 2017.

Розкрито сутність і роль атестації персоналу як одного із методів оцінювання та проаналізовано методика її проведення. Досліджено Шаргородську районну державну адміністрацію та висвітлено кадрове планування, процеси атестації, розстановки, навчання, підвищення кваліфікації і мотивації при розвитку персоналу в установі. Висвітлено зарубіжний досвід проведення процесу атестації для державних службовців та можливість його застосування в організаціях України. Запропоновано основні шляхи поліпшення системи атестації в установі.

ANNOTATION

Nykolaichuk Iu.W. Personnel attestation as a method of its development. – Manuscript.

Research on education and qualification level «master» in the specialty 8.03050501 – Personnel management and labor economics, Master Program - Management staff. Ternopil National Economic University. – Ternopil, 2017.

The essence and role of personnel attestation as one of the methods of evaluation and analysis of its methodology. Shargorodskii investigated Regional administrations and covers workforce planning processes of attestation, placement, training, professional development and motivation of staff at the institution. Deals with the international experience of the process of certification for civil servants and the possibility of its use in organizations of Ukraine. The basic ways to improve the system of personnel attestation institution.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Розділ I. Теоретичні і методичні основи дослідження системи оцінювання персоналу на підприємстві.....	8
1.1 Оцінка персоналу та її значення в плануванні розвитку персоналу.....	8
1.2 Атестація як основний метод оцінювання персоналу.....	16
1.3 Методика проведення атестації персоналу для визначення кар’єрного просування персоналу.....	25
<i>Висновки до I розділу.....</i>	<i>35</i>
Розділ II. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення в Шаргородській районній державній адміністрації.....	37
2.1 Економічна характеристика діяльності Шаргородської районної державної адміністрації.....	37
2.2 Аналіз методів і критеріїв оцінки при атестації персоналу Шаргородської районної державної адміністрації.....	48
2.3 Оцінка результатів атестації та їх вплив на рух персоналу Шаргородської районної державної адміністрації.....	58
<i>Висновки до II розділу.....</i>	<i>64</i>
Розділ III. Напрями вдосконалення методів ділової оцінки персоналу Шаргородської районної державної адміністрації	65
3.1 Використання результатів оцінки в мотивації праці.....	65
3.2 Зарубіжний досвід оцінювання персоналу і можливості його використання на підприємствах України.....	74
3.3 Основні напрями підвищення кваліфікації персоналу організації.....	81
<i>Висновки до III розділу.....</i>	<i>89</i>
Висновки.....	91
Список використаних джерел.....	98
Додатки.....	106

ВСТУП

Актуальність теми. Важливою умовою для успішної діяльності організації є робота її персоналу, оскільки саме від його професійного розвитку, рівня кваліфікації, здібностей та вмінь залежить розвиток та ефективність діяльності установи. Дієвим способом виявлення настільки компетентно та ефективно виконують роботу працівники є атестація персоналу як один із методів його оцінювання. Це пояснюється тим, що атестація персоналу передбачає виявлення і встановлення якісних характеристик персоналу відповідно до посади, яку він займає та сприяє поступовому кар'єрному переміщенні.

Тобто атестація являє собою одну із найпоширеніших форм оцінки діяльності персоналу, а саме чи відповідає працівник займаній посаді, тому даний вид оцінки дає змогу визначити: чи є авторитетним керівник або спеціаліст серед персоналу; його вплив на мікроклімат колективу, де він працює; недоліки та переваги характеру. Працівник має можливість користуватися авторитетом серед колег як людина або як спеціаліст, як людина і спеціаліст одночасно. Ефективність атестації персоналу підвищується в разі забезпечення її тісного взаємозв'язку зі стратегією управління організацією та стратегією розвитку персоналу.

Значення та потреба в оцінюванні персоналу є досить важливими моментами в сучасних умовах та визначають безпосередньо актуальність нашого дослідження, оскільки у вітчизняних установах має місце формалізм у проведенні атестації персоналу, нерозуміння значення цього методу оцінювання та розвитку персоналу. Тому, як показує досвід, без належного теоретико-методологічного забезпечення практичних підходів не можна досягнути максимальної ефективності в їх реалізації. У зв'язку з цим в нашому дослідженні ми спробуємо удосконалити методи та форми атестації працівників державної служби. Оскільки, атестація персоналу являє собою не тільки спосіб оцінювання, а й сприяє розвитку кадрового потенціалу,

формуванню потужного і дієздатного державного апарату, становленню професійної, політично нейтральної та авторитетної державної служби.

Ступінь опрацювання проблеми. Значну увагу проблемі атестації персоналу і значення її в плануванні та розвитку персоналу висвітлено в працях наступних вчених: Н. Артеменка [7], І. Задой [1], Н. Григор'євої [14;58], О.П. Дяків [16], А.М. Колот [25], В. Літинської [27], О.Б. Марцінковської [28; 29], В. Савченка [49; 50], Л. Миронової [55], Д.Г. Шушпанова [62]. Окремі питання атестації досліджувались такими вченими як С. Соломонов [8; 9], В.Красношапка [26], Т.Пахомова [36], З.М. Пушкар [40-43], І. Романова [48], М. Безпоясна, В.Р. Кравець, В.Я. Малиновський та ін.. Однак питання взаємозв'язку результатів проходження атестації працівниками та подальшим просуванням їх по кар'єрних сходинках не повністю відображено в роботах науковців, а тому потребує подальшого дослідження.

Мета дипломної роботи полягає у комплексному дослідженні атестації персоналу в установі, обґрунтуванні цього процесу, встановленні системи методів оцінки персоналу та розробці перспектив удосконалення методів атестації персоналу, основних напрямів підвищення кваліфікації персоналу в Шаргородській районній державній адміністрації.

Виходячи з мети в роботі поставлені та розв'язані **наступні завдання:**

- дослідити суть та значення оцінювання персоналу при плануванні розвитку персоналу в установі;
- розглянути атестацію персоналу як метод його оцінки в райдержадміністрації;
- розкрити методи і критерії оцінки при атестації персоналу в установі;
- проаналізувати вплив атестації на мотивацію персоналу в райдержадміністрації;
- висвітлити досвід зарубіжних країн в проведенні атестації державних службовців;

- запропонувати головні шляхи поліпшення системи атестації працівників установи.

Об'єктом дослідження є трудовий колектив Шаргородської РДА.

Предметом дослідження виступає процес атестації персоналу як методу оцінки його розвитку в установі.

Наукова новизна роботи. Вперше в роботі досліджено:

- процес атестації персоналу в Шаргородській районній державній адміністрації;
- обґрунтовано використання результатів атестації персоналу в мотивації праці працівників райдержадміністрації;
- запропоновано основні шляхи поліпшення системи атестації працівників в установі.

Методологія і методика дослідження. У ході виконання дипломної роботи використано сучасні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема, наукового абстрагування (при вивченні сутності категорій «оцінювання», «атестація»); системного підходу (для обґрунтування методів та форм, яких необхідно дотримуватись при здійсненні процесу атестації); причинно-наслідкових зв'язків (при вивченні етапів проведення атестації персоналу); методи статистичного аналізу (для аналізу економічної характеристики установи); графічного зображення (для наочного відображення статистичних матеріалів, розрахунків та схематичної ілюстрації теоретичних і практичних положень дипломної роботи).

Апробація результатів дослідження здійснена шляхом участі автора у міжнародній студентській науково-практичній WEB-конференції: «Актуальні проблеми економіки та управління на сучасному етапі» з тезами на тему: «Особливості атестації державних службовців та її недоліки» (м. Тернопіль, 11-12 жовтня 2016 року), а також у фаховому виданні «Наука молода» – Тернопіль: ТНЕУ, 2016. – №24, у статті на тему: «Атестація державних службовців: особливості та методика її проведення».

Практичне значення отриманих результатів. Матеріали, висновки, а також пропозиції даної роботи можуть бути використані в діяльності сектору кадрової роботи Шаргородської РДА під час проведення оцінки персоналу.

Інформаційною базою дослідження є матеріали виконавчих органів влади України, статті та публікації вітчизняних і зарубіжних вчених з питань оцінювання та розвитку персоналу, монографії, присвячені висвітленню питань даної теми, а також статистична звітність Шаргородської РДА.

Структура дослідження. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 104 сторінки друкованого тексту та включає в себе 13 таблиць і 9 рисунків, перелік використаних джерел (64 найменування) – на 8 сторінках та 7 додатків.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.

1.1. Оцінка персоналу та її значення в плануванні розвитку персоналу.

Оцінка персоналу являє собою цілеспрямований процес перевірки відповідності різних характеристик працівників (здібностей, мотивів, вмінь) вимогам до посади чи робочого місця, тобто порівнюються такі характеристики працівника: ділові якості, професійно-кваліфікаційний рівень, результати праці у відповідності з вимогами, параметрами, еталонами [14].

В оцінці персоналу вбачають елемент управління та систему атестації працівників, що використовується організацією в тій або іншій формі. Також вона являється необхідним засобом вивчення та аналізу якісного складу персоналу організації, його слабких та сильних сторін, а також це основа для вдосконалення трудових здібностей кожного працівника та підвищення рівня його кваліфікації [56, с. 46].

Оцінка персоналу визначає те, в якій мірі працівники досягають очікуваних результатів праці та відповідають вимогам, що впливають з поставлених завдань. Оцінюються не лише можливості працівників, їх компетенцію чи професійний рівень, але реалізацію їхніх можливостей під час виконання обов'язків та відповідність нормативним показникам підприємства. Оцінюють працівників різних категорій, але значення оцінки для кожної категорії різне.

Процес оцінювання персоналу дозволяє: визначити компетентність працівників; планувати їх кар'єру й просування по службі; здійснити переміщення кадрів з врахуванням рівня компетентності та потенціалу кожного працівника; отримати психологічний портрет працівника організації; провести якісний підбір потрібних працівників; вивчити міжособистісні відносини та мікроклімат у колективі; визначити зацікавленість та міру задоволення працівників в установі; знайти засоби

збереження необхідних спеціалістів; створити ефективну мотиваційну систему трудової діяльності працівників; раціоналізувати роботу з персоналом [23, с. 160].

Установи та організації в оцінюванні персоналу вбачають задоволення наступних потреб:

- одержання інформації стосовно професійної підготовки, наявності здібностей та навиків працівників;
- отримання інформації стосовно трудового внеску кожного працівника.
- Натомість працівники під час оцінки задовольняють потреби безпосередньо в:
 - інформації про свої слабкі чи сильні аспекти своєї діяльності;
 - порівнянні своїх здобутків з результатами діяльності співробітників [43, с. 110].

Оцінка персоналу складається з ряду елементів представлених схематично на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1. Процес оцінки персоналу.*

* Складено автором на основі джерел: [14; 56].

Оцінка персоналу об'єднує майже всі складові елементи системи управління персоналом в єдине ціле. Коли зробити порівняльну характеристику різних підходів стосовно оцінки персоналу, то слід зазначити наступне: найпростішою в застосуванні є перша група підходів, яку застосовується кожним підприємством. Оцінювання працівників розглядають як елемент певного процесу, який являється підготовкою до атестації. Використання системного підходу на практиці дає можливість розглядати оцінку працівників як складову системи управління персоналом організації. В другій групі підходів оцінка персоналу орієнтована на теоретичну базу в системі управління персоналом, проте недостатньо зорієнтована на використання в практичному аспекті.

Традиційний підхід, безпосередньо заснований на атестації персоналу, яка пов'язана з оцінкою виконаної роботи та із перевіркою відповідності працівника посаді, що він займає, шляхом виявлення його здібностей до виконання посадових обов'язків.

Розрізняють наступні види традиційного підходу:

- вітчизняний: носить формальний характер та спрямування на пост фактичне обґрунтування будь-яких кадрових рішень;
- закордонний: розглядається через призму управління за цілями.

Відмінності даних підходів проявляються у методах, цілях і результатах оцінки персоналу. Водночас варто зазначити, що досвід застосування саме традиційної системи оцінки персоналу майже у всіх західних компаніях був малоефективним або ж взагалі невдалим. Найбільша проблема в тому, що за логічністю й результативністю даної системи знаходиться ряд припущень, що не завжди можна застосовувати на практиці.

Процес оцінювання персоналу, орієнтований на розвиток підприємства, має сприяти професійному розвитку та зростанню співробітників, а не лише орієнтуватися на оцінку роботи працівника за минулий період. Тобто, за традиційного оцінювання персоналу увага акцентується тільки на

результатах діяльності минулого періоду, а за сучасної оцінки – на те, у зв'язку з чим це сталося та як і що необхідно виправити.

Найточніше оцінювання персоналу здійснюється шляхом комплексної оцінки працівника, що розробляється за усіма категоріями персоналу підприємства та включає в себе аналіз оцінок як особистості, так і здібностей, що пов'язані з роботою. Такий комбінований підхід в сучасних умовах найбільш використовуваний, оскільки зорієнтований на результат в системі оцінки, яка заснована на компетенціях.

Виділяють кілька підходів розрахунку комплексної оцінки персоналу. Найбільш розповсюдженою є методика, яку розроблено Науково-дослідним інститутом праці. Вона являється сукупністю оцінок працівника по відношенню до його ділових якостей, професійно-кваліфікаційного рівня, рівня складності виконуваних функцій і результатів роботи.

Одним із завдань такого оцінювання персоналу підприємства вбачають розробку комплексу показників, що достатньо повно оцінюватимуть кадровий потенціал як окремих працівників, так і підприємства в цілому [56, с. 48-49]. Водночас найважливішим завданням оцінювання є можливість забезпечити зворотній зв'язок: працівник знає, як оцінюють результати діяльності, бажання якісного виконання роботи працівником з боку керівника. Оцінювання має бути відкритим, мають обговоритися досягнення працівника, вибратися шляхи вдосконалення його діяльності. Працівники повинні знати, які недоліки та помилки були спричинені ними, а які залежали від умов в установі. Цей момент дозволяє корегувати поведінку працівників та умови їх роботи [14].

Отже, правомірним є твердження, що оцінювати персонал – це значить робити висновок на основі порівняння «ідеального» працівника з тією реальною людиною, що працює в конкретній установі, на конкретній посаді.

Результати оцінки працівника визначають його положення в організації та подальшу перспективу кар'єрного росту або ротації. Для працівника це

найважливіший мотиваційний фактор щодо покращення своєї трудової діяльності. Головні цілі в оцінці персоналу зображено на рисунку 1.2.

Серед цілей та напрямків в оцінці персоналу виокремлюють основну – покращення управління персоналом установи. В основі цього лежить оцінка працівників як основа для вдосконалення персоналу, мотивації його діяльності та відповідно рівня заробітної праці. З результатів оцінювання персоналу керівництво чи вповноважена ним особа отримує інформацію про результати роботи персоналу, його можливості та перспективи росту; виявляє причини неефективності роботи; здійснює аналіз потреб та пріоритетів у навчанні й підвищенні кваліфікації; знаходить шляхи вдосконалення організації праці.

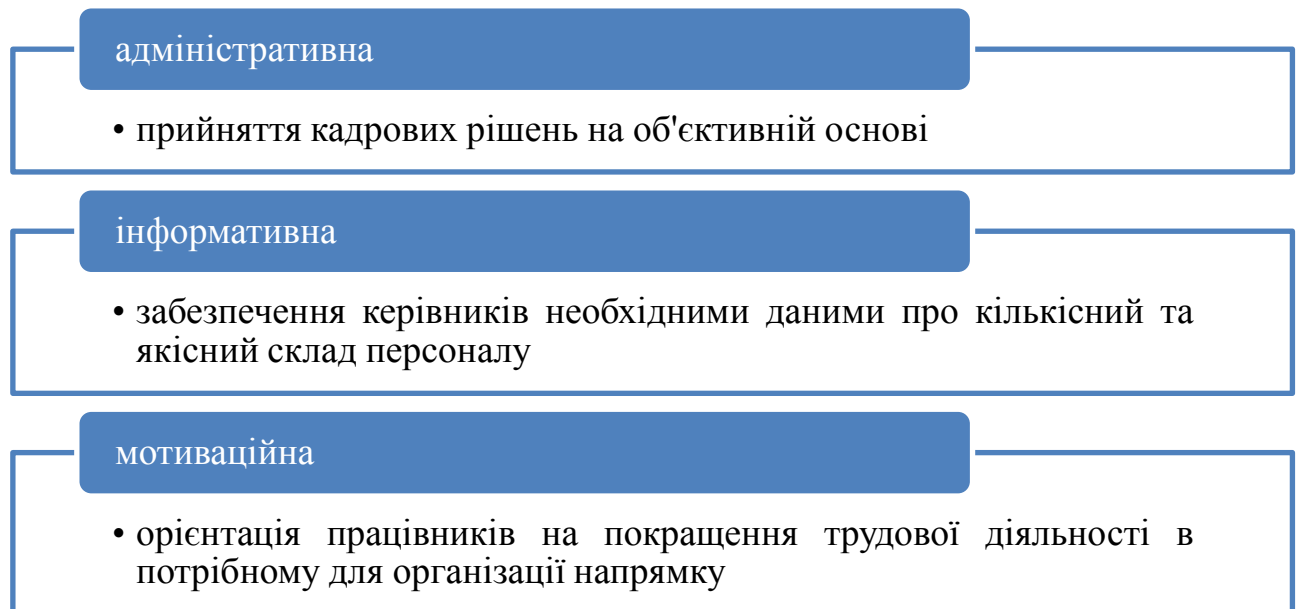


Рисунок 1.2 – Цілі оцінки персоналу [55].

На основі цих результатів формуються управлінські рішення стосовно наступних проблем:

- підбір та розстановка персоналу, значення кожного працівника в діяльності підприємства;
- переміщення працівників по вертикалі або ж по горизонталі;
- покращення стилю, структури та методів в управлінні персоналом;
- зміцнення взаємозв'язків між керівником та підлеглими.

Існують наступні методи оцінки персоналу, які використовують сучасні організації (рис. 1.3.).

В традиційних методах оцінки персоналу найбільш характерними є наступні риси:

- сфокусованість на працівникові як на незалежному членові колективу установи та оцінка його діяльності;
- оцінка здійснюється виключно керівником на основі досягнутих результатів без урахування довгострокових перспектив розвитку підприємства та потенціалу працівника.



Рисунок 1.3. Існуючі методи оцінки персоналу.*

* Складено автором на основі джерел: [14; 56].

До переваг цих методів відносять простоту, незначні витрати для їх запровадження та їх загальнодоступність. Однак вони не враховують особисті риси працівника, що чинять вплив на результати його діяльності, а також його потенціал.

Сучасна ситуація змінила ставлення до працівників: трудовий колектив розглядають не як трудові ресурси, а як людський капітал. Кожен працівник розглядається на кшталт активного економічного агента, котрий має певні

цілі, приймає рішення, які дозволяють забезпечувати зростання його корисності, сприймає та використовує інформацію для прийняття рішень. Разом з тим він є залежним та являється елементом складної соціально-економічної системи – трудового колективу підприємства.

Відсутність можливості використання традиційних методів в нових реаліях призвела до появи нових прогресивних методів в оцінці персоналу організації. Виділяють такі напрями в розвиткові сучасних методів:

- робоча група розглядається як основний елемент в установі;
- оцінка працівника відбувається на основі оцінки його колегами та здатності працівника працювати в колективі;
- оцінювання як окремого працівника, так і колективу проводиться на основі результатів діяльності всієї організації;
- звертається увага на професійний розвиток і засвоєння нових знань та навичок [56, с.46-47].

Систематична та регулярна оцінка персоналу дозволяє керівництву отримати інформацію для прийняття певних рішень стосовно рівня заробітної плати, переміщення по посаді, зміни кваліфікації тощо. Кожна оцінка являє собою порівняння об'єкта з відповідними нормативними вимогами, еталонами, загальноприйнятими параметрами.

В оцінці персоналу виділяють самооцінку та зовнішню оцінку. Ці види в сукупності виконують наступні функції:

- орієнтуючу функцію – кожна людина завдяки оцінці оточуючих, а також з самооцінки усвідомлює свій стан та поведінку, себе в цілому та визначає способи й напрями подальшої діяльності;
- стимулюючу функцію – оцінка породжує в людини певні переживання стосовно успіху чи невдачі, підтверджує правильність вибраної поведінки чи не зовсім та спонукає індивіда до певного напрямку діяльності [14].

Зауважимо, що важливим аспектом в оцінці персоналу є особливості в оцінці кадрового попиту, а саме у формуванні потреби заміщення посади, яку

визначають при прогнозуванні руху кадрів з тих чи інших причин, тобто показуються витрати на забезпечення установи кваліфікованою робочою силою [41, с. 197].

Отже, процес оцінювання персоналу, зорієнтований на підвищення розвитку організації, сприяє професійному зростанню співробітників. Сучасні методи оцінки й атестації персоналу являються способами підвищення віддачі вкладеного в людський потенціал капіталу задля пошуку напрямків в розпорядженні корпоративними ресурсами.

На нашу думку, оцінка персоналу проводиться для визначення відповідності працівників їхньому робочому місцю чи посаді, на основі трьох підходів:

- оцінка потенціалу працівника, тобто оцінка знань, досвіду, ділових та моральних якостей, психології особистості, здоров'я, рівня загальної культури;
- оцінка індивідуального вкладу, яка дає змогу визначити якість, складність і результати праці конкретного працівника;
- атестація кадрів – це комплексна оцінка, яка враховує потенційний та індивідуальний вклад працівників у кінцевий результат.

Оцінка персоналу, в свою чергу, полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів у праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань. Оцінка персоналу є процедурою, яку проводять з метою виявлення міри відповідності особистісних якостей працівника, кількісних і якісних результатів праці нормативним вимогам, поставленій меті.

Що ж до методів оцінки персоналу, то вони мають відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простими і зрозумілими; включати 5-6 кількісних показників, поєднувати письмові та усні завдання. У стабільних організаціях зі стійкою ієрархічною структурою, як правило, можуть ефективно використовуватися традиційні

методи оцінки; для динамічних організацій, що діють в умовах зовнішнього середовища, що змінюється, більш підходять нетрадиційні методи.

1.2. Атестація як основний метод оцінювання персоналу.

Однією із різновидів оцінки персоналу являється атестація персоналу, визначення якої трактують доволі по-різному.

Таблиця 1.1

Аналіз дефініцій терміну «атестація персоналу» *

Автор	Дефініція
Ф.П. Негру	Атестація являється проведенням перевірки кваліфікації персоналу шляхом оцінювання досвіду, знань, здібностей, навичок тобто відповідності індивідуума займаній посаді.
А.П. Жиров	Атестація являє собою встановлену державою форму перевірки працездатності певних категорій працівників та якості виконуваних трудових функцій, задля встановлення відповідності працівників, котрі атестуються, їх посаді, підвищення професійно-ділового чи морально-політичного рівня та сприяння керівництву в підборі чи розстановці кадрів.
В.Я. Малиновський	Атестація являється діяльністю, під час якої атестаційна комісія виявляє ступінь відповідності працівника займаній посаді.
М.Л. Виноградський	Атестація являється кадровими заходами, потрібними для оцінки відповідності рівнів потенціалу та якості праці індивіда вимогам до діяльності.

продовження таблиці 1.1	
В.А. Савченко	Під атестацією розуміють формалізовану оцінку персоналу, що проводиться періодично у визначеній формі розробленої процедури, відповідно до результатів якої прийматимуться рішення стосовно просування працівників по посадах, зарахування до резерву на певні посади, професійного навчання чи звільнення.
О. В. Галаєва	Атестація вбачає в собі один із елементів роботи та являється періодичним засвідченням професійної придатності, а також відповідності кожного працівника займаній посаді.
А.М. Колот	Атестація є процедурою систематичного формалізованого оцінювання діяльності кожного працівника відповідно до норм виконання роботи на посаді.
К.І. Борисова	Атестація - процедура формалізованої систематичної оцінки по заданих критеріях відповідності роботи конкретного працівника стандартам виконання тієї роботи на робочому місці протягом певного часу.

*Складено автором на основі джерел: [1; 59].

Отже, атестація являється процедурою для визначення рівня кваліфікації, ділових якостей, практичних навиків працівників та встановлення їхньої відповідності чи не відповідності робочим місцям та посадам, що вони займають, виявлення їх потенційних можливостей. Атестація має на меті раціональність розміщення працівників, ефективність використання їхніх знань, вмінь, навичок. Відповідно до результатів атестації керівник приймає рішення стосовно:

- підвищення або пониження працівника в кваліфікаційній категорії;
- підвищення або пониження його посадового окладу;

- визначення винагород;
- підвищення кваліфікації;
- набуття нової спеціальності.

За допомогою атестації можна підвищити як мотивацію кожного працівника, так і ефективність праці всієї організації. Однак атестація персоналу має свої особливості, мету проведення, етапи, які обов'язково необхідно враховувати при її підготовці та проведенні. Інакше атестація формалізується, і ті можливості, які з'являються при ефективній оцінці персоналу, вже не використовуються.

Результати атестаційної оцінки є мотивом, що впливає на зміну поведінки працюючих. Позитивна оцінка покращує результат роботи в 79-90 % випадках та формує позитивну самооцінку, а негативна оцінка сприяє невпевненості у працівників, яка не сприяє ефективності праці [54].

Сьогодні підвищуються вимоги стосовно якості виконуваної персоналом роботи, тому посилена увага до проведення атестації не випадкова. Керівники таким чином намагаються укріпити внутрішній клімат в колективі та стабілізувати роботу організації в несприятливих економічних умовах.

Атестація персоналу відбувається шляхом оцінювання працівників їх керівниками, колегами, членами атестаційної комісії. Звідси з'являється формалізм та суб'єктивізм результатів атестації, оскільки керівники підрозділів, працівники служби управління персоналом, члени атестаційної комісії приймають рішення під час атестації, зважаючи на особисту думку, враження, симпатії, вплив інших членів комісії, незнанням характеру та особистих рис працівника тощо.

Атестація, на думку автора, повинна включати в себе оцінку проблем установи зі сторони атестованих, а тому її можна розглядати як форму зворотного зв'язку від співробітників. Працівники повинні мати можливість висловити свою думку, яка має бути вислухана, почута та врахована адміністрацією. При підготовці до атестації персонал мав би могли обговорити

умови кар'єрного росту, адже саме у випадку зрозумілих перспектив працівник мотивується до поліпшення результатів діяльності [28, с. 176].

Атестація має на меті створення об'єктивної, чітко вираженої та порівняльної картини стосовно продуктивності, а також здібностей працівника. Такий процес являє собою основу для прийняття персональних чи кадрових рішень, а також допомагає в управлінні кадрами та є підставою для розвитку персоналу [7, с. 316].

Проведення атестації персоналу ґрунтується на таких принципах:

- гласність;
- повнота системи показників діяльності та поведінки працівника;
- взаємозв'язок поточної та підсумкової в кінці міжатестаційного періоду оцінок працівника;
- індивідуальний підхід і врахування громадської думки;
- об'єктивність та обґрунтованість рекомендацій атестаційної комісії;
- обов'язковість прийняття за результатами атестації організаційно-правових заходів щодо стимулювання чи відповідальності працівника.

Атестація виконує як явні, так і латентні (приховані) функції.

До явних належить установлення факту відповідності конкретного працівника вимогам посади, яку він займає. Виходячи з цього мета атестації – це прийняття офіційного рішення, що зберігає (підтверджує) або змінює соціальний статус (становище, посаду) атестованого.

Латентні функції атестації досить різноманітні. До них належать: поглиблене знайомство з підлеглими, їхніми можливостями і здібностями; обґрунтування прийнятих раніше кадрових рішень; усунення кругової поруки та взаємної невимогливості в колективі; посилення відповідальності атестаційної комісії за розстановку кадрів; підвищення відповідальності керівників і фахівців; одержання обґрунтованих підстав для звільнення працівників, котрі не відповідають вимогам посади, яку займають, планування трудової кар'єри персоналу, зарахування працівників до резерву на керівні посади і т. п. [25].

Розрізняють кілька видів атестації, що поділяються залежно від причини проведення:

- *чергова атестація* - обов'язкова для всіх працівників та здійснюється щороку або двічі на рік та описує виконану роботу та підбиває підсумки діяльності;

- *атестація у зв'язку із завершенням випробувального терміну* - дає змогу одержати висновки за результатами атестації, а також прийняти рекомендації для подальшого службового використання атестованого;

- *атестація для просування по службі* - виявляє відповідність виконавця новій посаді, аналізуючи потенційні можливості працівника та рівень його професійної підготовки для зайняття вищої посади.

Працівники, котрих вперше прийняли на роботу, первинна атестація має проводитися через шість місяців, а далі щороку [15]. У вітчизняній та зарубіжній практиці існує також наступна видова класифікація атестації персоналу організації (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Види атестації персоналу організації [50]

Неперіодична атестація персоналу в організації здійснюється у разі необхідності заміщення вакантної посади, оновлення списку резерву керівників, впровадження нових умов оплати праці працівників тощо.

Періодична поточна атестація керівників і фахівців за спрощеною процедурою зорієнтована на поточну оцінку підсумків їх роботи. Вона в організації здійснюється, як правило, один раз на рік.

Періодична підсумкова атестація працівників проводиться у визначений час, за встановленою формою, згідно зі спеціально розробленою процедурою один раз в три – п'ять років [50, с. 35].

Атестація являється особливим видом оцінки персоналу, особливість якої полягає наступних позиціях:

- використовують різні методи оцінювання всіх характеристик працівника;
- вбачається залучення колективу або його представників задля підготовки матеріалів та проведення атестаційної процедури. Здійснюється опитування працівників та підготовка характеристики за участю громадськості, створення атестаційної комісії з провідних фахівців та представників громадськості;
- хід підготовки атестації та зміст матеріалів, що подають на атестацію, а також її результати обговорюються в колективі.

Це пояснюється тим, що атестація спрямована на:

- пошук резервів для підвищення продуктивності праці та зацікавленості персоналу в результатах праці й організації;
- оптимальність у використанні економічних стимулів та соціальних гарантій;
- створення умов, задля динамічного та всебічного розвитку особистості.

Щоб атестація персоналу була ефективною треба розробити, а також затвердити Положення про порядок проведення атестації виконавців, дослідників та керівників, щоб встановити відповідність їхніх знань посаді та визначити їхнє подальше кар'єрне просування.

Ватро зазначити, що ефективність атестації залежить від її об'єктивності, гласності, безперервності та дотримання наступних принципів:

- повноти системи показників поведінки та діяльності працівників, що використовують для оцінки;
- достатності та вірогідності інформації, яку використовують для розрахунку показників;
- узагальнення результатів поведінки та діяльності працівників впродовж міжатестаційного періоду та динаміки змін отриманих результатів;

- демократичності оцінки, що проявляється в широкому залученні до неї колег та підлеглих.

Таке проведення атестаційного процесу сприяє для керівників кращому пізнанню своїх підлеглих та плануванню необхідної кар'єрної стратегії для кожного працівника, враховуючи результати атестації [44, с. 33].

Завданням атестації, на нашу думку, є оцінка відповідності рівня якості праці та потенціалу особистості відносно вимог виконуваної діяльності, що проводиться задля прийняття на її основі правильного кадрового рішення стосовно заохочення(покарання), навчання або переміщення працівника.

Відповідно до мети атестації вирізняють 2 основні її складові:

- оцінку праці;
- оцінку персоналу.

Варто зазначити, що дуже важливо поставитися до атестації не просто як до формальності та без суб'єктивізму, адже проведення атестації вимагає витрат часу, а разом матеріальних ресурсів, саме тому формальна атестація передбачає не тільки чітко не визначені цілі, але й коли в результаті немає ніяких конкретних дій, здатних підвищити ефективність праці окремих працівників і організації в цілому - це недозволена розкіш [27, с. 58].

До причин формалізму та суб'єктивізму атестації персоналу можна віднести відсутність точних критеріїв оцінювання праці, недостатня теоретична розробка проблеми атестації стосовно певних умов організації, упущення в інформаційному, а також нормативно-правовому забезпеченні атестації. Процес вдосконалення атестаційної системи передбачає послаблення суб'єктивності оцінки та посилення автоматизації систем атестації персоналу. Система автоматизованої атестації відрізняється від традиційних методик атестації такими рисами:

- інформація стосовно ділових якостей працівників, що підлягають атестації, яка подається друкованою у вигляді атестаційного листа, який містить не лише об'єктивні дані, але й характеристику працівника зрозумілим для всіх текстом, написаним розмовною мовою;

- експерти вибирають із словника ділових характеристик потрібні фрази, де 6 фраз характеризують кожні вісімдесят ділових якостей [28, с. 179].

Отже, проведення атестації є необхідним процесом, оскільки є позитивним явищем і для організації, і для персоналу. Це покращує роботу персоналу, контроль над її виконанням, зростання продуктивності праці, підвищення ефективності функціонування організації в цілому. Періодична атестація працівників контролюватиме їх, а у випадку позитивної рекомендації атестаційної комісії, сприятиме просуванню в кар'єрі, що передбачає вищу посаду, більшу заробітну плату, покращення професійних і кваліфікаційних знань та вмінь [27, с. 58].

Атестація персоналу може проводитися наступними методами:

- методом стандартних оцінок - керівником заповнюється спеціально розроблена форма, зважаючи на оцінки окремих аспектів роботи працівника протягом атестаційного періоду відповідно до стандартної форми;
- методом порівнянь - відбувається ранжування працівників за результатами роботи впродовж атестаційного періоду;
- методом управління шляхом постановки завдань - визначення ключових завдань на визначений період спільно керівника і працівника.

Кожен із цих методів має ряд певних недоліків та переваг. Безпосередньо метод стандартних оцінок характеризується простотою, невеликими витратами й незначними затратами часу на його реалізацію, але, разом з тим має наступні недоліки: висока ступінь суб'єктивності та односторонньої оцінки та недостатнє врахування особливостей фахової діяльності персоналу. Метод порівнянь є простим для застосування, але його результати надто приблизні, щоб використовувати їх в роботі з персоналом. Метод управління шляхом постановки завдань є простим, економним, об'єктивним та з високим ступенем мотивації, проте оцінюється лише

ступінь виконання працівником ключових завдань, а не всіх аспектів його роботи [28, с. 177-178].

Грамотно проведений процес атестації дозволяє:

- виявити проблеми в управлінні персоналом серед окремих підрозділів;
- визначити проблеми в існуючій організаційній структурі;
- виявити проблемні аспекти взаємодії підрозділів;
- сформувати кадровий резерв;
- запланувати навчання на весь наступний період;
- переглянути рівень заробітної плати працівників та прийняти рішення стосовно нарахування премій та бонусів;
- сформувати план із підбору і ротації персоналу;
- визначити бюджет витрат на персонал в наступний період.

Порівняння щодо значення атестації для підприємства, керівників, а також співробітників подано на рисунку 1.5.

Підприємство	Керівники	Співробітники
<ul style="list-style-type: none"> •забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами; •основа для прийняття рішень при виборі кандидата на посаду; •оптимізація процесу планування 	<ul style="list-style-type: none"> •точна і об'єктивна інформація про підлеглих; •достатня інформація для прийняття обґрунтованих рішень про просування і преміювання підлеглих; •виявлення працівників з високим потенціалом 	<ul style="list-style-type: none"> •чітке розуміння свого місця в організації; •самореалізація; •професійне зростання та кар'єрне просування; •бачення своєї ролі всередині організації в майбутньому

Рис.1.5. Значення атестації для підприємства, керівників і співробітників [23].

Незважаючи на всі плюси, ми вважаємо, що система атестації персоналу має ряд недоліків:

- по-перше, як уже зазначалось раніше, присутній суб'єктивізм оцінки, а також централізація процесу атестації, тобто спостерігається низький ступінь демократизму, що веде до слабкої вмотивованості персоналу до праці;

- по-друге, потрібно позбавитися суб'єктивності керівника в оцінці підлеглих;
- по-третє, необхідно ввести загальну систему атестації та оцінки персоналу;
- по-четверте, варто розробити як психологічні, так і професійні вимоги до керівників та працівників загалом [42, с. 7].

Значення атестації працівників організації підвищуються у випадку, коли в суспільстві посилюється контроль стосовно дотримання прав людини, соціальних гарантій у сфері трудових відносин, та, навпаки, зменшується при послабленні соціальних гарантій у сфері трудових відносин, порушень трудового законодавства. Також важливим є значення атестації для системи мотивації праці. Оскільки, об'єктивна оцінка підлеглого керівником може бути моральним стимулом для вдосконалення, збагачення знань, умінь і навичок та підвищувати зацікавленість в працівника до досягнення високих кінцевих результатів праці.

1.3. Методика проведення атестації персоналу для визначення кар'єрного просування персоналу.

Під час проведення періодичної атестації персоналу здійснюється накопичення інформації стосовно професійної діяльності працівника, його ділових та особистісних якостей за весь міжатестаційний період та динаміку змін даних показників за весь період роботи в організації. Це підвищує об'єктивність процесу атестації працівника, зменшуючи вплив суб'єктивізму та формалізму при атестації. Вона одночасно відіграє дуже важливу виховну роль, оскільки вказує на недоліки персоналу в роботі та накреслює шляхи їх усунення. Отже, атестація являється ефективним методом в управлінні розвитком персоналу.

В ході атестації проводиться інвентаризація бізнесу - компетенцій, необхідних компанії задля досягнення намічених цілей. Йдеться про визначення за допомогою атестації цінності співробітників не лише для підрозділу (групи), але і для організації в цілому, оптимальної розстановки співробітників на місцях та створення системи оплати праці.

Компанія Begin Group і MBF Educational Center провели спільне дослідження, присвячене атестації персоналу в Україні. Метою дослідження було з'ясувати наскільки атестація поширена в українських компаніях, як регулярно і за допомогою яких методів вона проводиться і які цілі переслідує. В ході дослідження було опитано 150 представників кадрових відділів провідних українських компаній. Серед них – менеджери по персоналу, hr-директора, фахівці відділів роботи з персоналом і навчання. Результати опитування показали, що більшість компаній проводять атестацію персоналу – 54,2% компаній, 19% планують ввести її в найближчому майбутньому, 26,8% на даний момент не бачать в цьому необхідності [26, с. 148].

При здійсненні оцінки керівником підлеглих часто виникають суб'єктивні казуси, суть яких полягає в наступному:

- «Проекція» – стан такого моменту, коли працівникові, котрого оцінюють, намагаються приписати почуття або наміри того, хто оцінює.
- «Луна» – процес неправомірного узагальнення певних окремих рис в характері працівника, котрого оцінюють.
- «Атрибуція» – один із елементів суб'єктивної оцінки, що полягає у тому, що керівник може приписувати підлеглому ті здібності або риси, які були замічені в іншій людині, котра чимось схожа на цю.
- «Очікування» – один із різновидів суб'єктивної оцінки, який залежить від виправдовування працівником очікувань керівника. При цьому очікування як керівника, так і організації в цілому можуть не збігатися.

- Оцінка «з першого погляду» – один із елементів суб'єктивної оцінки, заснований на переконанні, що тільки перше враження – правильне. Це призводить до того, що впродовж довготривалого періоду керівник оцінює працівників тільки «з першого погляду», хоча це не завжди правильно.
- Упередження до працівників зі стажем – дуже поширений елемент серед різновидів суб'єктивної оцінки. Дослідження свідчать про те, що чим довше працівник працюватиме на одному місці, тим нижчою виявиться його оцінка. Причина такого криється в очікуванні, що з часом працівник виконуватиме роботу краще. Якщо це не відбувається, то керівник занижує оцінку працівника.
- Вибірковість сприйняття – одна із причин суб'єктивності оцінки: кожен із нас помічає та запам'ятовує тільки ті явища, які мають для нас найбільше значення, до того ж до сприйняття яких ми найбільше підготовлені [53].

Методологія процесу атестації є майже однаковою для всіх установ, організацій та підприємств і лиш інколи її схема доповнюється чи скорочується окремими елементами. Загальна схема має наступний вигляд: в установі серед працівників та адміністрації створюють комісію, члени якої проводять співбесіду з кожним атестуючим, після чого в ході аналізу всіх даних приймається рішення про відповідність чи невідповідність працівника займаній посаді [16, с. 176].

Перед атестацією зазвичай проводять наступні заходи: визначають склад атестаційної комісії; встановлюють термін проведення атестації; організують роз'яснювальну роботу стосовно проведення атестації; збирають документи про персонал, котрий атестується.

Організація, а також проведення безпосередньо атестації персоналу залежить від атестаційної комісії, що має складатися із 5 осіб. Головою атестаційної комісії має бути заступник керівника, а секретар – представник

профспілки, члени комісії - провідні фахівці. Склад атестаційної комісії затверджується наказом керівника.

Атестаційна комісія приступає до роботи за 3 тижні до початку атестації, а закінчує роботу через 2 тижні після атестації та підведених підсумків разом із рекомендаціями стосовно подальшої роботи працівників. Такий період часу надається, щоб персонал міг ознайомитися з результатом атестації та у випадку незгоди оскаржити результат. Скарги відносно результату атестації до атестаційної комісії можна подати протягом 3 днів після оприлюднення результатів. Якщо ж з'явилися скарги від персоналу, тоді атестаційна комісія розглядає їх та можливо проводить повторну атестацію. Якщо працівник відсутній, то його атестуватимуть без нього.

Атестація персоналу розпочинається із ознайомлення з даними про персонал, зокрема: освіта, комунікабельність, фізичний розвиток, сімейний стан, стан здоров'я, особливості інтелекту, тип характеру, хобі, головні інтереси. За 3 дні перед проведенням атестації атестаційна комісія повинна надати працівникам матеріали стосовно їхньої оцінки. Ті, хто проходять атестацію що її початку опрацьовують наданий матеріал, а потім проставляють оцінки самі собі, тобто самі оцінюють свою роботу. Потім всі матеріали подаються атестаційній комісії й проводиться атестація. Всі члени атестаційної комісії вкінці підведених підсумків відносно роботи працівника висловлюють свою думку, також голосують стосовно остаточного рішення. Після цього всі висновки й пропозиції стосовно роботи працівника заносять в атестаційний лист, що має бути завірений підписами атестаційної комісії, а потім його зберігають в особовій справі працівника [17, с. 55-56].

Для того щоб атестація була проведена якісно, необхідна тривала підготовка. Вона включає в себе тих, хто буде проводити атестацію, самі критерії оцінки, а також ресурси, за допомогою яких плани будуть виконані.

В процесі атестації виділяють такі етапи [49]:

1. Визначення цілей та задач: для чого проводиться атестація.
2. Визначення фокус-груп: кого оцінюватимуть.

3. Критерії оцінки: які якості будуть оцінюватись.
4. Ресурси: чи буде атестація проведена своїми силами і яким чином.
5. Робота над результатами і підготовка звітності.
6. Матеріальна винагорода найбільш успішних співробітників.

Підготовчий період — це етап, коли: складається перелік тих працівників, котрі проходять атестацію; визначається склад атестаційної комісії; здійснюється підготовка необхідних документів на тих хто атестується; ведеться роз'яснювальна робота про цілі й порядок проведення атестації; розробляються графіки періоду проведення атестації. Пропозицію стосовно складу комісії надає менеджер з персоналу. Офіційний склад атестаційної комісії оголошується та затверджується наказом керівника підприємства.

Етап безпосередньої атестації починається із засідань, на які запрошують атестатів та їх безпосередніх начальників, де розглядають всі матеріали, обговорюють їх, формують висновки та рекомендації. На заключному етапі керівник організації приймає рішення відповідно до результатів атестації.

Висновок формується із врахуванням: висновків та пропозицій безпосереднього керівника; оцінок ділових та особистих якостей, відповідності їх рівня вимогам робочого місця та посади; думки кожного із членів атестаційної комісії, порівняння даних попередньої атестації та даних на момент атестації, а також характер їх змін; думку самого працівника стосовно своєї роботи та можливість потенційних можливостей. Особливе значення надається трудовій дисципліні, прояву самостійності у критичних ситуаціях, професійній придатності працівника [26, с. 149].

Атестація забезпечує більш високий рівень віддачі людських ресурсів у організації. Показниками економічної ефективності атестації працівників організації являються:

- зниження витрат за раціональнішого підбору, розстановки і використання персоналу, звільнення організації від професійно непридатних, вдосконалення структури персоналу;
- збільшення прибутку за рахунок підвищення якості продукції, виконаних робіт або наданих послуг завдяки досягненню відповідності професійних, ділових та особистісних якостей працівників, їх трудової поведінки і результатів праці вимогам займаної посади;
- підвищення продуктивності праці працівників шляхом регулярного доведення до них вимог до роботи, трудової поведінки, прагнення працівників відповідати цим вимогам;
- збільшення прибутку шляхом впровадження інновацій в результаті розвитку та більш повного використання трудового потенціалу працівників, котрі регулярно проходять атестацію;
- зменшення витрат через зниження плинності кадрів за рахунок підвищення рівня вмотивованості персоналу, планування їх трудової кар'єри;
- формування резерву керівників.

Показниками соціальної ефективності атестації персоналу організації є:

- підвищення рівня нематеріальної мотивації персоналу через визнання з боку керівників всіх досягнень осіб, котрі пройшли атестацію, ідентифікація персоналу з цілями підприємства;
- встановлення дієвого зворотного зв'язку між підлеглими та керівниками, адекватніше розуміння працівником цілей та завдань своєї трудової діяльності, своєчасне внесення до неї необхідних коректив;
- підвищення рівня прихильності працівників до організації, її організаційної культури, поліпшення мікроклімату в колективі;
- виявлення потреб працівників в професійному навчанні шляхом оцінки відповідності рівня їх компетентності вимогам посади, що вони займають;

- залучення персоналу до управління організацією, вирішення питань, що пов'язані із розстановкою і використанням працівників, усуненням кругової поруки й взаємної невимогливості в трудовому колективі.

Не сприяє ефективному проведенню атестації персоналу складність розроблення обґрунтованих критеріїв та показників оцінювання працівників, недосконалість існуючих методів і процедур оцінювання.

Задля підвищення достовірності оцінки працівників при проведенні атестації, поряд із посадовими інструкціями та кваліфікаційними характеристиками, повинні застосовуватися кваліфікаційні карти, моделі компетентностей, професіограми і психограми професій керівників та фахівців, специфікації робіт, професійні стандарти.

Для кращої об'єктивності атестації в оцінці відповідності особливостей керівників та фахівців вимогам посад, що вони займають, необхідно залучати до роботи атестаційних комісій практичних психологів та соціологів, а також незацікавлених осіб, що знаходяться поза межами організації.

Атестація персоналу проводиться після досягнення працівником прийнятної стадії виробничої адаптації. У даному випадку під час атестації аналізують стан розвитку відсутніх професійних та ділових якостей у фахівців й керівників в процесі трудової діяльності, формування індивідуального стилю роботи. Це необхідно враховувати при прийнятті рішення атестаційної комісії стосовно відповідності працівника посаді, що він займає, розробленні рекомендацій особам, котрі проходять атестацію, відносно поліпшення їх роботи, удосконалення індивідуального стилю діяльності.

Результати атестації використовуються у формуванні резерву керівних кадрів організації. Щоб атестація працівників і формування резерву керівників були більш взаємозв'язані, потрібно координувати роботу працівників служби управління персоналом, що відповідають за цю ділянку роботи. Посиленню такого зв'язку атестації сприяє включення в склад атестаційних комісій осіб, котрі причетні до формування резерву керівників

на підприємстві. Атестаційні комісії повинні мати інформацію про наявність усіх вакансій в організації, що сприятиме призначенню кращих працівників на вищі посади.

Підвищення ефективності атестації забезпечує використання результатів оцінки працівників при розробці заходів професійної перепідготовки та підвищення рівня кваліфікації фахівців й керівників структурних підрозділів організації. Атестаційна комісія, виявляючи прогалини в професійно-кваліфікаційному рівні персоналу, визначає раціональніші форми і методи подальшого навчання фахівців та керівників.

При врахуванні результатів атестації персоналу потрібно дотримуватися певних принципів. Один з них — обов'язковість вжиття першим керівником організації за результатами атестації організаційно-правових заходів щодо стимулювання або встановлення відповідності працівника посаді, що він займає.

Для врахування результатів атестації в організації можна використати шкалу змін оплати праці працівників. В основу оцінки покласти результати оцінок професійних, ділових та особистісних якостей працівника протягом міжатестаційного періоду. Результати визначаються шляхом оцінки виконання працівником індивідуального плану розвитку або особистих цілей, використовуючи дані спеціальної форми реєстрації досягнень працівника [27, с. 56-58].

У процесі атестації персоналу широко застосовуються такі кількісні методи оцінки якостей працівників: метод бальної оцінки, метод рангової бальної оцінки за оцінними характеристиками, система класифікації за порядком, система графічного профілю, вільна коефіцієнтна оцінка та ін. Вони доповнюють якісні методи оцінки персоналу в процесі здійснення атестації, що в основному мають описовий характер. Окрему групу методів оцінювання працівників складають комбіновані методи. Вони охоплюють тестування, анкетування, метод підсумкових оцінок за частотою виявлення якостей, система заданого групування працівників, ділові ігри.

Отже, підсумовуючи все вище описане, варто виділити наступні 17 кроків проведення атестації, що представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Етапи проведення атестації персоналу [16; 23]

№ з/п	Назва
КРОК 1	Перевірка актуальності положень колективного договору, що регулюють порядок проведення атестації
КРОК 2	Внесення до колективного договору доповнень та змін щодо порядку атестування працівників
КРОК 3	Затвердження Положення про атестацію працівників у роботодавця
КРОК 4	Прийняття роботодавцем рішення про строки проведення атестації, затвердження складу атестаційної комісії та графіку проведення атестації
КРОК 5	Доведення до відома працівників інформації про проведення атестації
КРОК 6	Складання характеристик працівників, які атестуватимуться, безпосередніми керівниками
КРОК 7	Передача характеристик працівників посадовій особі, що відповідає за організацію атестації
КРОК 8	Ознайомлення працівників з характеристиками
КРОК 9	Надання характеристик працівників атестаційній комісії
КРОК 10	Організація засідання атестаційної комісії
КРОК 11	Прийняття рішення про результати атестації атестаційною комісією
КРОК 12	Оформлення результатів атестації атестаційною комісією
КРОК 13	Доведення результатів атестації до відома працівників і роботодавця

продовження таблиці 1.2	
КРОК 14	Підбиття підсумків атестації роботодавцем та прийняття ним рішення з огляду на її результати
КРОК 15	Прийняття роботодавцем кадрових рішень на підставі рекомендацій атестаційної комісії
КРОК 16	Реалізація рішень роботодавця стосовно кожного працівника
КРОК 17	Долучення до особових справ атестаційних документів та копій кадрових документів

Висновки до I розділу

При створенні ефективної системи оцінювання працівників потрібно дотримуватися наступних правил: зацікавленості й підтримки вищого керівництва, наявності висококваліфікованих працівників, котрі відповідають за систему оцінювання персоналу, ретельної підготовки документів, які регламентують роботу в системі оцінювання персоналу, своєчасного інформування персоналу стосовно цілей та змісту системи оцінки персоналу й встановлення чіткого зв'язку під час роботи системи оцінки працівників з системою оплати праці.

Виявляючи ступінь відповідності досягнутих рівнів виконаної роботи очікуваним, керівники розробляють конкретні управлінські рішення і заходи, що спрямовані на поліпшення загальних й індивідуальних результатів праці. Результати оцінювання персоналу безперечно доцільно використовувати під час планування, добору та формування персоналу, мотивації й стимулюванні працівників, підготовки і перепідготовки кадрів, управління кар'єрою, формування кадрового резерву та корпоративної культури організації. Тобто використання оцінки персоналу на постійній основі здійснює суттєвий вплив на ефективність роботи організації та її конкурентоспроможності.

Отже, атестація являється періодичним оцінюванням показників якості діяльності працівників, що визначає, чи цінний працівник для організації; обґрунтовує потребу в підвищенні оплати праці; оцінює ефективність роботи служби персоналу у випадках, коли підбір кадрів здійснювався без узгодження з майбутнім безпосереднім керівником. Грамотно проведена атестація носить позитивний вплив на всі сторони діяльності керівників та фахівців. Робота, що пов'язана з організацією і проведенням атестації, дає можливість краще вивчити кадри, поліпшити їх підбір, розстановку та використання. Атестація є стимулом для розвитку творчої активності й ініціативи працівників, що є важливим в сучасних умовах. Варто пам'ятати, що немає найкращого методу в проведенні атестації персоналу, кожен із

методів відображає завдання конкретної організації. Найкращий варіант – це поєднати декілька методів під час організації й проведення оцінки персоналу.

Результати атестації працівників дають можливість прийняття рішення відносно кар'єрного просування персоналу. Висновки атестаційної комісії заносять до особової справи кожного працівника незалежно від обійманої посади. Після цього у відділі кадрів затверджують плани роботи працівників на перспективу, тобто на наступний рік або ж на кілька років. У випадку, коли атестаційна комісія зробила висновок, що передбачає звільнення працівника, то керівництво даним питанням має зайнятися протягом двох місяців. Впродовж вказаного терміну потрібно провести процедуру звільнення працівника і знайти йому заміну. Решту висновків атестаційної комісії потрібно виконати до трьох місяців з дня проведення атестації. Таким чином, процес атестації працівників для визначення їх кар'єрного просування є вкрай необхідним, оскільки являється позитивним явищем для підприємства та для персоналу. Проведення атестації на підприємстві сприяє покращенню роботи персоналу, її контролю, зростанню продуктивності праці, підвищенню ефективності функціонування всієї організації.

РОЗДІЛ II. ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ: СУЧАСНІ МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЇЇ ПРОВЕДЕННЯ В ШАРГОРОДСЬКІЙ РАЙОННІЙ ДЕРЖАВНІЙ АДМІНІСТРАЦІЇ.

2.1. Економічна характеристика діяльності Шаргородської районної державної адміністрації.

Шаргородська районна державна адміністрація – орган місцевого самоврядування, що являється представником спільних інтересів територіальних громад селищ, сіл та міст, у межах повноважень, що визначені Конституцією України та іншими законодавчими документами, а також повноважень, переданих їй селищними, сільськими і міською радами. Тобто це юридична особа, наділена власними повноваженнями, в матеріальній і фінансовій основі якої знаходяться нерухоме і рухоме майно, доходи місцевих бюджетів та інші кошти, природні ресурси і земля, які є комунальною власністю територіальних громад селищ, сіл, міста та об'єкти їх спільної власності, які знаходяться в управлінні Шаргородської районної ради [18]. Установа розміщена за адресою вул. Героїв Майдану, 224 м. Шаргород Вінницька область, 23500.

Шаргородська РДА, будучи місцевим органом виконавчої влади, який в межах власних повноважень виконує обов'язки виконавчої влади на території Шаргородського району, діючи на підставі Закону України «Про місцеві державні адміністрації», забезпечує виконання наступних основних завдань [19]:

- виконання Конституції, законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів виконавчої влади вищого рівня;
- додержання прав і свобод громадян, базуючись на засадах законності і правопорядку;
- виконання державних та регіональних програм культурного та соціально-економічного розвитку, а також програм з охорони довкілля;

- підготовка і виконання відповідних бюджетів;
- звіти про виконання відповідних бюджетів чи програм;
- взаємодія з органами місцевого самоврядування.

До компетенції райдержадміністрації належать нормативно-правові акти з різного роду питань:

- на виконання Конституції України, законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, міністерств чи інших центральних органів виконавчої влади, а також власних та делегованих повноважень голова РДА видає розпорядження, а безпосередньо керівники управлінь, відділів та структурних підрозділів РДА – накази;
- розпорядження голови РДА, що прийняті в межах його компетенції та являються обов'язковими до виконання на території району всіма органами, установами та організаціями, підприємствами, посадовими особами і громадянами;
- розпорядження голови РДА ненормативного характеру різного роду набирають чинності саме з моменту їх прийняття, у випадку не встановленого самими актами пізнішого терміну введення їх в дію. Ці акти доводять до виконавців, а при потребі – оприлюднюють;
- розпорядження голови РДА нормативно-правового характеру в межах його компетенцій підлягають державному реєструванню в районному управлінні юстиції та набирають чинності безпосередньо з моменту їх повної реєстрації, якщо в актах не встановлено пізнішого терміну введення їх в дію;
- розпорядження, які стосуються як прав так і обов'язків громадян чи носять загальний характер, оприлюднюються та набирають чинності безпосередньо з моменту оприлюднення, якщо в актах не зазначений пізніший термін введення в дію [17].

Варто також зазначити, що Шаргородська РДА в межах відповідної адміністративно-територіальної одиниці зосереджує свою роботу базуючись на наступних принципових засадах: повної відповідальності і перед

людиною, і перед державою за свої діяння, законності, верховенства права, гласності, пріоритетності прав людини, поєднання як державних так і місцевих інтересів.

Шаргородська РДА як місцева державна адміністрація у формах і межах, що визначені Конституцією та законами України, вирішує наступний ряд питань: забезпечення законних норм, охорона прав, свобод та законних інтересів громадян, бюджет, фінанси й облік, управління майном, соціально-економічний розвиток відповідних територій, приватизація, сприяння розвитку підприємництва. а також здійснення державної регуляторної політики, сільського господарства, промисловості, будівництва, науки, освіти, транспорту і зв'язку, культури, фізкультури і спорту, охорони здоров'я, сім'ї, жінок, молоді й дітей, використання землі та природних ресурсів, охорони довкілля, оборонної роботи і мобілізаційної підготовки, зовнішньоекономічної діяльності, зайнятості населення, соціального захисту, праці й заробітної плати.

Шаргородська РДА на території району здійснює державний контроль стосовно збереження і раціонального використання державного майна, стану фінансової дисципліни, звітності та обліку, виконання державних контрактів й зобов'язань перед бюджетом, належного і своєчасного відшкодування шкоди, що заподіяна державі, використання та охорони земель, надр, лісів, атмосферного повітря, води, рослинного і тваринного світу й інших природних ресурсів, охорони пам'яток історії і культури, збереження житлового фонду, додержання стандартів виробниками продукції, технічних умов чи інших вимог, пов'язаних із її якістю й сертифікацією, додержання санітарних та ветеринарних правил, збирання, утилізації і захоронення побутових, промислових та інших відходів, додержання правил благоустрою та правил торгівлі, транспортного, комунального, побутового обслуговування, чинного законодавства про захист прав споживачів, а також з питань мови, науки, освіти, реклами, культури, материнства й дитинства, враховуючи питання сім'ї, молоді і дітей,

охорони здоров'я, фізичної культури і спорту, соціального захисту населення, охорони праці і не нижче визначеного державою мінімального розміру оплати праці, дотримання громадського порядку, правил технічної експлуатації транспорту та дорожнього руху, законодавчих актів про державну таємницю та інформацію, Національний архівний фонд й архівні установи, за дотримання договірних зобов'язань забудовниками, діяльність яких пов'язана із залученням коштів фізичних осіб для будівництва багатоквартирних житлових будинків, виконання інженерно-технічних заходів з цивільного захисту під час будівництва як державних, так і приватних об'єктів.

Шаргородська РДА здійснює свої повноваження в наступних напрямках: соціально-економічного розвитку, управління майном, бюджету та фінансів, сприяння розвитку підприємництва, приватизації, здійснення державної регуляторної політики, торговельного обслуговування, містобудування, транспорту і зв'язку, науки, освіти, використання та охорони земель, природних ресурсів і охорони довкілля, охорони здоров'я, фізкультури, спорту, культури, материнства і дитинства, соціального забезпечення, сім'ї та молоді, соціального захисту, зайнятості населення, заробітної плати, міжнародних і зовнішньоекономічних відносин, забезпечення законності, прав та свобод громадян, правопорядку, оборонної роботи [39].

Організаційна структура Шаргородської РДА подана на рис 2.1. Вона досить розгалужена та складна. Як видно з рисунка, структура складається декількох рівнів, де голові райдержадміністрації підпорядковуються перший заступник та заступник голови райдержадміністрації, котрі мають у своєму розпорядженні структурні підрозділи, керівник апарату, якому підпорядковуються відділи безпосередньо апарату РДА, а також голові підпорядковується ряд відокремлених структурних підрозділів. Останній рівень передбачає підпорядкування структурним підрозділам територіальних органів.

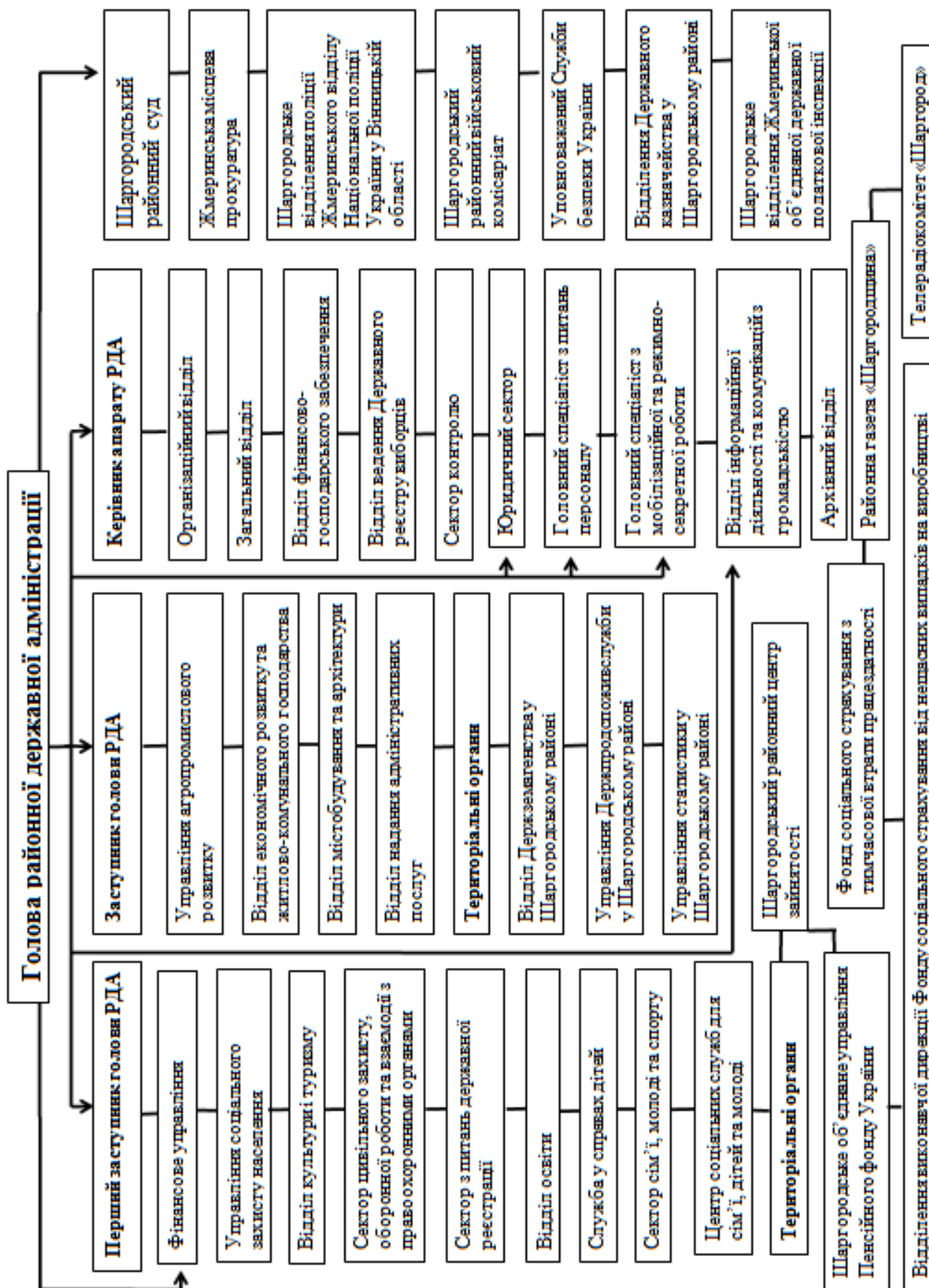


Рис.2.1 Організаційна структура Шаргородської РДА [34].

Станом на 31.12.2016 року загальна чисельність працівників Шаргородської РДА становить 112 осіб, зокрема у відокремлених структурних підрозділах працює 91 особа, а в апараті – 21 особа. В порівнянні з 2014 роком чисельність персоналу скоротилась на 3 особи. Зокрема в поточному році 3/4 працівників становлять жінки і лише 1/4 – чоловіки. Беручи до уваги показники попередніх років варто зазначити, що частка жінок збільшилась на 2% [21].

Таблиця 2.1.

Розподіл працівників ШРДА за статевою ознакою за 2014-2016 рр. [21].

	2014				2015				2016			
	Апарат ШРДА	Структурні підрозділи ШРДА	Разом		Апарат ШРДА	Структурні підрозділи ШРДА	Разом		Апарат ШРДА	Структурні підрозділи ШРДА	Разом	
Працює всього	22	93	115	17	96	113	21	91	112			
з них: чоловіки	7	24	31	4	26	30	7	21	28			
жінки	15	69	84	13	70	83	14	70	84			

Доволі класичним є структурний розподіл працівників за віковою ознакою (Рис.2.2). У 2016 році у віковій структурі переважали особи віком 41-50 років, частка їх становить 33% від загальної кількості. Другу позицію займають особи віком до 35 років з часткою 29%, кількість працівників віком 36-40 років коливається в межах 20%. Позитивним є те, що кількість осіб віком 51-60 років зменшилась у порівнянні з 2014 роком і становить 15%. Негативним явищем є зростання чисельності осіб пенсійного віку, частка їх становить 3% [20].

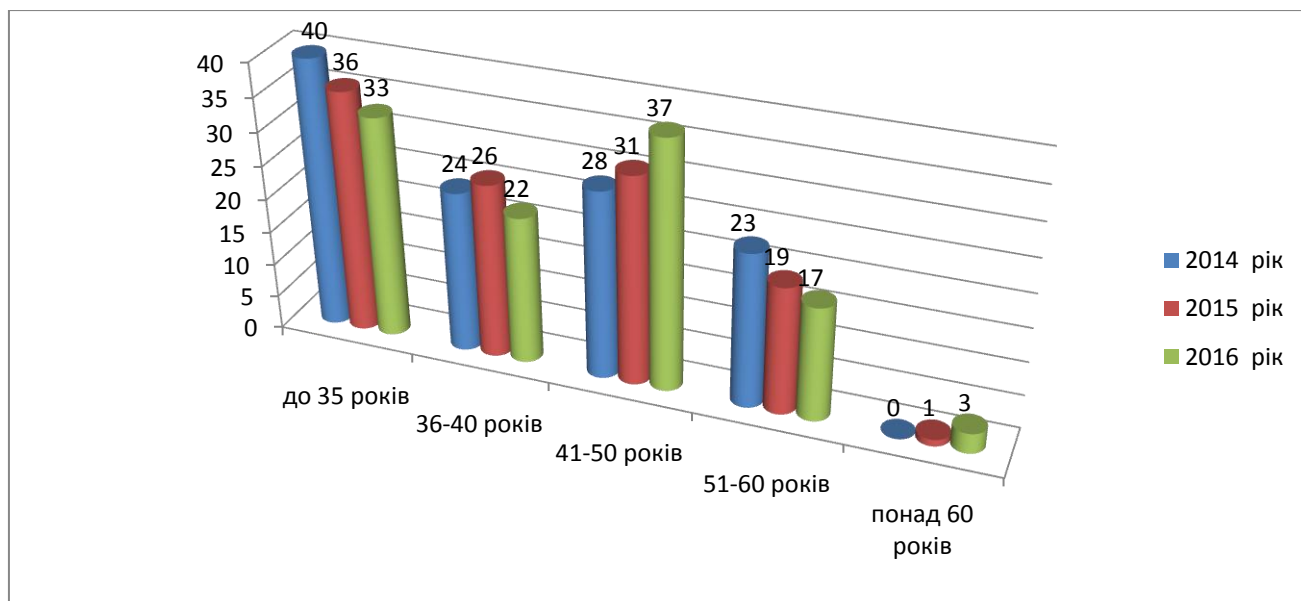


Рис 2.2. Вікова структура працівників Шаргородської РДА*

* Розроблено автором на основі джерела 20.

У таблиці 2.2 подано структуру працівників Шаргородської РДА за освітньою ознакою. Важливо зазначити те, що всі 100% працівників мають вищу освіту, з яких лише 16 осіб (14%) отримали освіту у ВНЗ I-II рівнів акредитації. Розглядаючи власне кількість працівників у розрізі отриманої освіти, можна зазначити, що в середньому частка працівників з технічною освітою становить 6%, з гуманітарною – 19%, з економічною – частка працівників зменшилась на 3% і становить 58%, з юридичною – з 5% до 3%, а з сільськогосподарською освітою збільшилась на 5%. Така тенденція пояснюється тим, що в районі з кожним роком все більше відновлюється сільськогосподарська галузь і занепадає промислове підприємництво [20].

Аналізуючи, персонал підприємства варто звернути увагу на стаж роботи персоналу в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування, оскільки як і при проведенні оцінювання результатів діяльності так і при процесах найму та руху персоналу, працівники відділу кадрів приділяють цьому значну увагу.

Таблиця 2.2

**Структура працівників Шаргородської РДА за освітньою ознакою
(2014-2016 рр..) [20].**

	2014				2015				2016			
	Апарат ШРДА	Структурні підрозділи ШРДА	Разом		Апарат ШРДА	Структурні підрозділи ШРДА	Разом		Апарат ШРДА	Структурні підрозділи ШРДА	Разом	
Вища, 3-4 рівнів акредитації, з них:	22	77	99		17	80	97		21	75	96	
технічна	2	5	7		1	5	6		2	4	6	
гуманітарна	5	13	18		4	15	19		4	14	18	
економічна	12	48	60		10	48	58		13	42	55	
сільськогосп одарська	-	7	7		-	7	7		1	10	11	
юридична	3	2	5		2	2	4		1	2	3	
інші спеціальності	-	2	2		-	3	3		-	3	3	
Вища, 1-2 рівнів акредитації	-	16	16		-	16	16		-	16	16	

На рис.2.3 представлено розподіл працівників Шаргородської РДА за стажем роботи. В 2016 році 76% працівників мають стаж роботи понад 10 років, у порівнянні з 2014 роком кількість осіб з відповідним стажем зросла на 9%. Це говорить про те, що персонал є висококваліфікованим та зацікавленим в подальшому працювати саме в даній структурі. Це

пояснюється тим, що робота є престижною, хоча й не оплачується відповідно, але у зв'язку зі мінами та новим ЗУ «Про державну службу», працівники цінують свої робочі місця та показують високий професійний рівень.

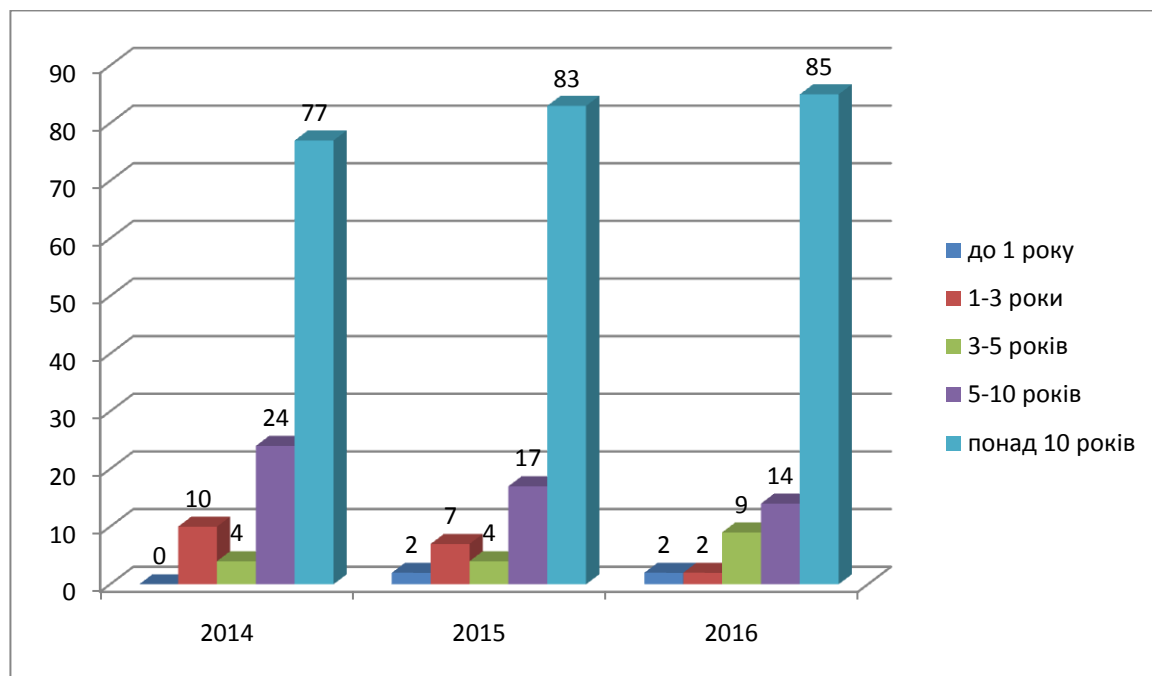


Рис. 2.3. Розподіл працівників ШРДА за стажем роботи протягом 2014-2016 *

* Розроблено автором на основі джерела 20.

Одним із важливих структурних підрозділів в Шаргородській РДА є апарат РДА. Станом на 01.01.2016 року укомплектованість штату державних службовців, працюючих безпосередньо в апараті адміністрації, становить 87,5% [20]. Низький рівень укомплектованості штату в даній ситуації веде до перевантаження фахівців всіх категорій персоналу, погіршення якості роботи всієї установи загалом, а отже, виникає питання про порівнянність величини економії, отриманої за рахунок недоукомплектації штатів, і величини збитків, понесених бюджетом в результаті зниження якості обслуговування населення та виконання в повному обсязі всіх посадових обов'язків державних службовців.

У 2016 році безпосередньо в апарат Шаргородської РДА було прийнято на роботу 8 осіб, з них 3 особи на конкурсній основі та 5 за іншими підставами; вибуло 3 працівники, вони були переведені в іншу установу [21]. Коефіцієнт плинності кадрів в установі останнім часом майже не змінюється та дорівнює 0,11. Низька плинність кадрів пов'язана, перш за все, тим, що в установі працює високо кваліфікований персонал, який періодично проходить курси підвищення кваліфікації і причин для звільнення якого немає. Робота службовців хоч і перевантажена через брак додаткових штатних одиниць та має частково ненормований графік роботи, проте періодично нараховуються премії за добре виконану роботу і відбувається нагородження службовців. Попередження через порушення трудової дисципліни у вигляді дисциплінарного стягнення у 2016 році не отримав жоден із працівників, тоді як нагороджено було 27 працівників. Нагородження працівники отримали у вигляді грамоти від голови РДА (7 осіб), грамоти від першого заступника голови Вінницької обласної державної адміністрації (5 осіб) та державні нагороди у вигляді премій – 15 осіб.

Згідно із колективним договором установа повинна виплачувати працівникам щомісячні надбавки до посадових окладів за стаж роботи з урахуванням доплат за ранг державного службовця у такому розмірі: понад 3 роки – 10%, понад 5 років – 15%, понад 10 років – 20%, понад 15 років – 25%, понад 20 років – 30%, понад 25 років – 40% (Додаток А). В апараті РДА станом на 31.12.2016 року кількість штатних працівників – 21 особа, серед них чисельність керівників 11 осіб, а спеціалістів – 10 осіб. Щодо категорій серед керівників переважають управлінці 6 категорії – 8 осіб, а 3,4,5 категорії по одній особі. Працівники 1 і 2 категорії відсутні. Серед спеціалістів переважають працівники 7 категорії – 8 осіб та 2 особи 6 категорії [20]. 3 травня 2016 року у новому ЗУ «Про державну службу» кількість категорій зменшили з 7 до 3 – А, Б, В, а новоприйнятою постановою від 20.04.2016 р. № 306 визначено порядок присвоєння рангів (всього 9) державним

службовцям відповідно до нової редакції Закону України «Про державну службу». Зокрема, було встановлено, що [17]:

- надбавка за ранг устанавлюється з дня його присвоєння;
- державному службовцю, котрий працює неповний робочий день (тиждень), надбавка за ранг виплачується прямопропорційно відпрацьованому часу;
- особі, призначеній на посаду в державній службі з випробуванням, котра має ранг, що був присвоєний на попередньому місці роботи, надбавка за ранг у період випробування виплачується відповідно до того рангу;
- особі, яку призначили на посаду в державній службі із випробуванням та яка мала присвоєний ранг відповідно до Закону України «Про державну службу» від 16.12.1993 р. № 3723-ХІІ, надбавка за ранг у період випробування виплачується відповідно до найнижчого рангу в межах категорії посад, до якої належить посада в державній службі.

Варто зазначити, що згідно із такими нововведеннями в Шаргородській РДА працює 5 осіб з категорією А, 29 осіб – Б і 78 – з категорією В. Позитивним є те, що сумарна кількість працівників категорій А і Б становить менше третини всієї чисельності персоналу Шаргородської РДА, що говорить про високопрофесійний склад працівників даної структури.

Отже, чисельність та статево-вікова, а також освітня структура персоналу Шаргородської РДА відповідає вимогам посад, які займають працівники управління. Службовці постійно проходять курси підвищення кваліфікації та перенавчання відповідно до законодавчих актів, якими керується установа, а проблему руху державних службовців по праву можна вважати провідною у сфері управління державною службою, у стабілізації центральних органів виконавчої влади, що є основою працездатності державного апарату.

2.2 Аналіз методів і критеріїв оцінки при атестації персоналу Шаргородської районної державної адміністрації

Атестація є процедурою визначення рівня кваліфікації, знань, практичних навичок, ділових якостей персоналу та встановлення їх відповідності або ж не відповідності робочому місцю, посаді, яку вони займають, виявлення їхніх потенціальних можливостей. Метою атестації являється раціональне розміщення працівників, а також ефективне використання їхніх знань, вмінь і навичок. Відповідно до результатів атестації керівник установи приймає рішення стосовно: підвищення чи пониження працівника у кваліфікаційній категорії; збільшення або зменшення розміру посадового окладу; визначення винагороди; вирішення про курси підвищення кваліфікації або набуття нової спеціальності. Основним завданням атестації є виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівників, особливість чого полягає у:

- використанні різних методів оцінки певних характеристик людини;
- передбачається залучення колективу до процесу підготовки матеріалів та проведення атестації. При цьому проводиться опитування працівників, готують характеристики, створюється атестаційна комісія, що складається із провідних фахівців та представників громадськості;
- хід підготовки атестації і зміст матеріалів, що подаються для атестації та її результатів, висвітлюються й обговорюються у колективі Шаргородської РДА [24].

Потрібно чітко розуміти, яким є позитивний ефект від атестаційного процесу в установі. Атестація сприяє визначенню стандартів оцінювання роботи персоналу й розробити його критерії. Крім того, вона визначає, хто відповідає вимогам даної установи, а хто – ні; є своєрідним індикатором щодо управління колективом; допомагає зрозуміти, наскільки кожен із співробітників вкладає свої знання і навички в роботу, а відповідно – наскільки він важливий для організації. Отже, атестація допомагає зробити

висновки і зрозуміти, які саме заходи додатково потрібно вжити, як побудувати процес управління персоналом, щоб його робота була ефективнішою [3, с. 17].

В Шаргородській РДА, як і в будь-якій іншій державній установі, процедура проведення атестації чітко визначена й регламентується рядом законодавчих і нормативно-методичних актів, де зазначено, що вона має проводитися задля поліпшення ефективності діяльності держслужбовців, оцінюючи професійні й ділові характеристики співробітників та результати їх роботи.

Атестація державних службовців Шаргородської РДА проводиться раз в чотири роки з метою підвищення ефективності їхньої діяльності. Під час процедури оцінюють роботу, ділові й професійні якості персоналу при виконанні службових обов'язків, що визначені професійно-кваліфікаційними характеристиками займаних посад, відповідно до Закону України «Про державну службу» та інших актів законодавства України. Між атестаціями проводять щорічну оцінку виконання працівниками їх завдань та обов'язків. Належне впорядкування етапності в проходженні державної служби неможливе без процесу атестації, оскільки воно здійснюється на основі результатів оцінки діяльності кожного із працівників, виконання ними службових обов'язків. Оцінюванню підлягають результати роботи, а саме її обсяги, якість та терміни виконання, самостійність та співпраця з колегами, ініціативність та відповідальність, зорієнтованість на кінцевий результат, вміння висловлюватися як усно, так і письмово, а також рівень конфліктності.

В Шаргородській РДА на підготовчому етапі, який проводить сектор кадрової роботи відбувається підготовка ряду нормативно-правових документів, у зв'язку з чим 7 жовтня 2015 року головою Шаргородської РДА було видано розпорядження №38-рк «Про проведення атестації державних службовців» (Додаток Б), яке зобов'язувало в жовтні-листопаді 2015 року провести атестації державних службовців, які працюють в

районній державній адміністрації та її структурних підрозділах, з вимогою створити відповідні комісії з проведення атестації державних службовців до 15 жовтня 2015 року. Додатком до даного розпорядження йшов внутрішній нормативно-правовий документ із затвердженими графіком проведення атестації (Додаток В) та складом атестаційної комісії, а саме – голова, секретар і члени комісії (Додаток Г, Додаток Д). Атестаційна комісія установи розпочала свою роботу за 3 тижні перед початком проведення атестації та зобов'язалась забезпечити професійну й об'єктивну оцінку виконаних персоналом завдань та обов'язків, знання державної мови, а також її використання та якісну підготовку рекомендацій внаслідок пройденої процедури атестації [39]. Безпосередній керівник особи, що атестується, має скласти характеристику на працівника, що має містити відомості про:

- освіту (кваліфікацію);
- показники якості виконання посадових обов'язків;
- стаж роботи за спеціальністю (професією);
- стаж роботи на посаді в організації;
- наявність заохочень за професійні здобутки;
- підвищення кваліфікації, а також навчання або перенавчання новим професіям;
- наявність дисциплінарних стягнень через невиконання або неякісне чи несвоєчасне виконання своїх посадових обов'язків;
- наявність публікацій чи наукових та почесних звань.

Моральні якості, членство в профспілковій організації, участь у громадській чи політичній діяльності, сімейний стан не повинні впливати на результат атестації, тому відображати дану інформацію в характеристиці недоцільно [6].

Сектор кадрової роботи Шаргородської РДА заповнює спеціальні бланки, заносючи в них відомості про працівників, що підлягають атестації та експертів, котрі проводитимуть їх оцінку. Заповнені бланки спеціаліст з

персоналу передає для ознайомлення членам атестаційної комісії, котрі ознайомлюються з атестаційними листами та визначають, кому серед працівників, що підлягають атестації необхідно приділити більшу увагу та які додаткові матеріали потрібно залучити. За тиждень перед проходженням атестації працівників повідомляють про процедуру й ознайомлюють із даними, наданими атестаційній комісії, після ознайомлення повідомляється дата і місце проведення атестації, оскільки атестація в Шаргородській РДА проводиться в залі засідань, то також повідомляють годину проведення оцінювання. Також це пояснюється тим, що для здійснення процесу атестації працівників поділяють не по відділах, а по стажу роботи в установі.

Наступним етапом проведення процедури атестації державних службовців у Шаргородській РДА є атестаційна співбесіда, яка вимагає ретельної підготовки від працівника, який підлягає атестації, його керівника і від спеціалістів сектору кадрової роботи. Згідно із протоколом керівники атестуючих осіб спрямовували атестаційну співбесіду на позитивний, орієнтований на самовдосконалення діалог. Виділяючи позитивні результати в роботі працівника та обговорюючи з ним перспективи його розвитку, керівник зорієнтував працівника на більш ефективну трудову діяльність. Варто зазначити, що атестаційна співбесіда, у свою чергу, була проведена не індивідуально керівником, а й з усіма членами комісії, оскільки крім зворотнього зв'язку з тими, хто атестується, в ході бесіди проводяться уточнення даних та збір додаткової кадрової інформації. На засіданні атестаційної комісії зачитали атестаційний лист та заслуховували думку про характеристику складену на працівника, котрий проходив атестацію, а також думку безпосереднього керівника кожного із працівників, котрий обов'язково був присутнім на засіданні. Потім їм ставили запитання, після чого виступали члени атестаційної комісії, оголошуючи всі матеріали, які були додатково залучені. Працівнику було запропоновано розповісти про власні робочі плани, певні проблеми і

пропозиції, а також було заслухано наміри керівника стосовно майбутнього його підлеглого. На основі даних отриманих з відгуку - характеристики, атестаційного листа, а також результатів обговорення професійно-ділових якостей працівника та рівня професійності при виконанні роботи атестаційна комісія за відсутності працівника, котрий атестувався згідно із позитивними відгуками його безпосереднього керівника більшістю голосів приймала рішення про відповідність або ж невідповідність його займаній посаді, включаючи пропозиції стосовно майбутнього атестованого (направити на навчання, зарахувати у резерв на висування та ін.).

Протягом атестаційного періоду під час проведення співбесід з поважних причин на неї не з'явилося 8 осіб, зокрема 4 особи – керівник апарату РДА Павлишена Т.М., головний спеціаліст організаційного відділу апарату РДА Бородавка А.Д., головний спеціаліст відділу освіти РДА Сандул С.М., спеціаліст I категорії служби у справах дітей РДА Білоус Н.В. були відсутні у зв'язку із перебуванням у відпустці; 3 особи – головний спеціаліст відділу ведення Державного реєстру виборців апарату РДА Гоїк Л.Д., начальник архівного відділу РДА Пасічник І.Я. та головний спеціаліст відділу містобудування та архітектури Кравінський В.С. перебували у відрядженні, а провідний спеціаліст управління економіки та розвитку інфраструктури РДА Шейгець Н.В знаходилась на лікарняному (Додаток Е).

Згідно із звітними даними в 2015 році відповідно до штатного розпису було 124 посади, з яких фактично працюючих було 113 осіб, з них 107 осіб підлягали атестації (таблиця 2.3). Згідно даних таблиці 2.3 всі 100% працівників відповідали займаній посаді, в тому числі 5 осіб було рекомендовано зарахувати до кадрового резерву та 6 осіб мали пройти стажування на більш високій посаді, 11 осіб – підвищити кваліфікацію, а 2 особам рекомендовано присвоїти черговий ранг державного службовця. В свою чергу, 6 осіб не підлягали атестації з наступних причин: 4 особи знаходились у відпустці по вагітності, пологах та догляду за дитиною; 2 особи перебували на посаді менше 1 року [47].

Таблиця 2.3

Інформація про результати атестації державних службовців Шаргородської РДА у 2015 році [47].

Згідно з штатним розписом	Кількість державних службовців									Рішення та рекомендації атестаційної комісії									Рішення керівника державного органу														
	Фактично працюючих		Підлягають атестації	Не підлягають атестації, або прийняли рішення не атестуватися						Відповідає займаній посаді					Відповідає займаній посаді за певних умов				Не відповідає займаній посаді		Звільнити з посади	В т.ч.											
	Всього	В т.ч. I-II категорії		Всього	В тому числі						Всього	В тому числі					Всього	В т.ч.															
					Перебувають на посаді менше одного року	Відсутка по вагітності та пологах догляду за дитиною	Державні службовці патронажної служби	Призначені на посаду на визначений термін	Інше	Зарахувати до кадрового резерву		Пройти стажування на більш високій посаді	Присвоїти черговий ранг державного службовця	Встановити надбавку, передбачену законодавством	Порушити клопотання про продовження терміну перебування на державній службі	Підвищити кваліфікацію			Всього	Підвищення кваліфікації			Набуття навичок роботи на комп'ютері	Інше									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
124	113	-	107	6	2	4	-	-	-	107	5	6	2	-	-	11	-	-	-	-	-	-	-	5	6	2	-	-	10	-	-	-	107

Атестаційна комісія завершує свою діяльність через 2 тижнів після проведення атестації й підведення підсумків із запропонованими рекомендаціями стосовно подальшої роботи працівників організації. Такий термін визначений для того, щоб співробітники мали можливість ознайомитися з результатами атестації і у випадку незгоди оскаржити результати. Скарги відносно результатів атестації до атестаційної комісії приймають впродовж 3 днів після оголошення результатів. У випадку наявності скарг від працівників атестаційна комісія раз у раз на наступний день повинна розпочати їх розгляд та, при потребі, провести повторну атестацію. Позитивним явищем є те, що всі працівники погодились із результатами проходження атестації, відповідно скарг не було [6, с. 21].

Після завершення роботи атестаційної комісії голова РДА, його заступники та керівники структурних підрозділів аналізують висновки та рекомендації комісії й розробляють заходи, що спрямовані на їх виконання та подальше вдосконалення системи підвищення кваліфікації працівників. Оцінка діяльності кожного із працівників, котрі пройшли атестацію, з рекомендаціями атестаційної комісії вносяться до атестаційного листа, складеного в 2 екземплярах [6, с. 22]. Всі документи передаються в сектор кадрової роботи Шаргородської РДА, де їх зберігають в особових справах кожного із працівників (Додаток Ж).

З пунктів 25-34 таблиці 2.3 бачимо, що керівник повністю погодився із рекомендаціями, оскільки всі результати були затверджені, окрім того, що 10, а не 11 осіб мають підвищити свій кваліфікаційний рівень. Це пояснюється тим, що через 1 місяць після оголошення результатів головний спеціаліст архівного відділу Смеречинська А.І. звільнилася за власним бажанням.

В Шаргородській РДА між атестаціями проводять щорічну оцінку виконання завдань, а також обов'язків працівників державної служби. Управління при проходженні державної служби неможливо реалізувати не використовуючи щорічного оцінювання державного службовця, так як воно

здійснюється згідно із результатами всіх видів оцінки діяльності персоналу, зокрема щоб перевірити як виконує працівник свої службові обов'язки. В райдержадміністрації оцінюють наступні результати роботи: обсяг, термін і якість виконання, самостійність, ініціативність, відповідальність, співпраця з колегами, рівень конфліктності, орієнтація на кінцевий результат, вміння висловитися письмово й усно. Отже, особливу увагу при атестації персоналу потрібно приділяти результатам щорічної оцінки, враховуючи які приймалося рішення при розробці рекомендацій атестаційною комісією. Варто зазначити, що оскільки це державна установа, то є загально визначені етапи проведення щорічної оцінки.

На підготовчому етапі проведення щорічної оцінки в Шаргородській РДА голова адміністрації видає розпорядження «Про проведення в райдержадміністрації щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань», де зазначається, що в лютому-березні має бути проведена щорічна оцінка, а сектор з кадрової роботи зобов'язується скласти списки державних службовців, результати роботи яких будуть оцінюватися, ознайомити їх з порядком проведення процедури та встановленими критеріями, а також показниками якості їхньої роботи та скласти графік проведення оцінювання. Згодом безпосередній керівник аналізує виконання завдань і обов'язків працівника, згідно із посадовими інструкціями та окремими дорученнями в звітному періоді й встановлює дату проведення співбесіди. Наступним етапом є проведення співбесіди між керівником та працівником РДА, під час якої керівник дізнається рівень самооцінки державного службовця відносно виконаної ним роботи та формує свою оцінку, яку вносить в бланк щорічної оцінки, що згодом надає працівникові для ознайомлення. Після цього відбувається другий етап проведення співбесіди, коли структуровано, але неформально обговорюються результати оцінювання роботи державного службовця за минулий рік з рекомендаційним й роз'яснювальним характером. Після цього безпосередній керівник затверджує результати оцінювання у вищого

керівництва та передає всі документи спеціалісту з персоналу Шаргородської РДА, котрий перевіряє правильність та повноту заповнення бланку щорічної оцінки й прикріплює його до особової справи.

Щорічну оцінку проводять для поліпшення не лише добору, а й розстановки кадрів, а також розвитку ініціативи та творчої активності державних службовців, визначення їх потенціалу чи потреб в підвищенні кваліфікації або особистому розвитку, вдосконалення процесу планування та організації діяльності як державного службовця, так і державного органу в цілому, планування кар'єри, виявлення організаційних проблем й оперативного реагування на них, аналізу виконання обов'язків відповідно до посадових інструкцій. Під час такої оцінки аналізують виконання завдань й обов'язків, що визначені посадовими інструкціями, положеннями про структурні підрозділи, особистими планами роботи.

Аналізуючи дані таблиці 2.4 за 2016 рік, варто зазначити, що в цей період підлягали щорічній оцінці 103 особи, з яких 66 осіб (64%) отримало добрі оцінки, а 37 осіб (36%) – високі; 12 осіб не підлягали проходженню щорічної оцінки, 8 осіб з яких знаходились у відпустці по догляду за дитиною та 4 особи у звітному періоді були призначені на нові посади. За результатами проведення щорічної оцінки 2 особам дали рекомендацію зайняти більш високу посаду, а 3 особи рекомендовано на конкурс. В 2014 році щорічній оцінці підлягали 108 осіб, з яких 74 особи (69%) отримали добрий результат, а 33 особи (31%) – відмінний результат, а 1 державний службовець отримав задовільну оцінку [48].

Дані результати свідчать про те, що державні службовці добросовісно виконують свої службові обов'язки, оскільки саме ці результати до травня 2016 року мали великий вплив на формування кадрового резерву, складання річних планів роботи з кадрами, підготовку, перепідготовку й підвищення кваліфікації державних службовців, визначення щорічної та перспективної потреби в кадрах, присвоєння чергового рангу чи встановлення передбачених законодавством надбавок, премій або зміни їх розміру.

Таблиця 2.4

**Інформація щодо проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями Шаргородської РДА
Вінницької області покладених на них обов'язків і завдань за підсумками роботи у 2014-2016 рр. [48].**

Роки	Усього посад на 01.01.	з них			Вакантних посад державних службовців станом на 01.01.	Фактично працюючих державних службовців станом на 01.01	Не підлягають щорічній оцінці					Усього підлягають щорічній оцінці	Підсумкові оцінки				Врахування результатів проведення щорічної оцінки										
		Державних службовців	Військовослужбовців та інших працівників, що не мають статусу державного службовця	Обслуговуючого персоналу			Усього державних службовців	Вагітних жінок	Жінок у відпустці по догляду за дитиною	Працівників патронажної служби	Призначених у зв'язному періоді		Низькі	Задовільні	Добрі	Високі	Рекомендація зайняти більш високу посаду	Дострокове присвоєння чергового рангу	Зарахування до кадрового резерву	Рекомендація на конкурс	Виплата грошової винагороди ІКМ від 24.02.03 №212	Збільшення розміру надбавки	Зменшення розміру надбавки	Врахування при преміюванні – збільшення розміру премії	Врахування при преміюванні – зменшення розміру премії	Направлення на навчання	Направлення на підвищення кваліфікації
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
2014	144	124	10	10	9	115	7	-	5	-	2	108	-	1	74	33	2	-	3	-	-	-	-	-	-	-	13
2015	140	124	8	8	11	113	11	-	9	-	2	102	-	-	43	59	3	-	2	-	-	-	-	-	-	-	12
2016	142	124	9	9	12	112	9	-	5	-	4	103	-	-	66	37	2	-	-	3	-	-	-	-	-	-	5

Варто зазначити, що результати щорічної оцінки кожного із працівників являються одним із складових елементів оцінки під час проведення атестації персоналу. Нормативно-правовими актами, які визначають загальні засади стосовно проведення атестації, не встановлено обов'язкового порядку безумовного виконання рекомендацій атестаційної комісії роботодавцем. Понад це, у випадку відмови співробітника від переведення на іншу посаду або ж роботу, що відповідатиме його професійно-кваліфікаційному рівню, чи від професійного навчання за кошти роботодавця, останній має право (але не зобов'язаний) звільнити працівника за результатами атестації відповідно до КЗпП України. Таким чином, роботодавець може і не виконувати рекомендації атестаційної комісії.

Отже, можна зробити висновок, що процес атестації персоналу являється доволі трудомістким процесом, оскільки вимагає високого кваліфікаційного рівня та уважності, хоча разом з тим те оцінювання є рутинним, а вже безпосередньо обробка результатів, повідомлення співробітників, складання календарних планів й проведення атестації, в свою чергу, вимагають високої професійної підготовки.

2.3 Оцінка результатів атестації та їх вплив на рух персоналу Шаргородської райдержадміністрації

Результати атестації персоналу дають змогу виявити співробітників, що не задовольняють, задовольняють або перевищують стандарти праці, саме цей момент дозволяє аргументовано підійти до питання переміщення співробітників по службових сходинках, сприяє ефективнішій розробці програм навчання для персоналу, допомагає у формуванні кадрового резерву, який сприяв їх руху по кар'єрних сходах, дає можливість виявити і звільнити працівників, котрі не відповідають вимогам посади, а також набрати

персонал, що найкраще відповідатиме посадам і професії. Це можна пояснити тим, що саме атестаційна комісія дає свої рекомендації для:

- переведення чи проходження стажування працівником на вищу посаду;
- зарахування працівників до кадрового резерву, а з травня 2016 року рекомендації на конкурс;
- заохочення відповідно до досягнутих успіхів, тобто встановлення певного розміру надбавки до зарплати або ж збільшення її розміру;
- направлення працівника на курси підвищення кваліфікації;
- переведення на іншу посаду, роботу;
- звільнення із займаної посади та ін.

Висновки й рекомендації атестаційної комісії в Шаргородській РДА використовувались для формування кадрової політики адміністрації та сектору кадрової роботи. Керівник Шаргородської РДА Попов Михайло Антонович заохочував працівників з урахуванням рекомендацій атестаційної комісії згідно встановленого порядку, а терміном до двох місяців з дня атестації він приймав рішення про переведення працівника, визнаного згідно з результатами атестації таким, котрий не відповідає займаній посаді, за його згодою на іншу посаду, а при неможливості цього Попов М.А. мав можливість в той же термін згідно із встановленим порядком розірвати із працівником договір згідно із законодавством України. При відмові працівника від переведення на іншу роботу чи посаду, відповідну його кваліфікаційному рівню, або ж від професійного навчання за кошти державного бюджету, голова Шаргородської РДА згідно результатів атестації має право звільнити співробітника відповідно до КЗпП України. Переведення співробітника на іншу роботу чи розірвання з ним трудового договору відповідно до результатів атестації не допускається в термін більше двох місяців з моменту оприлюднення результатів [3, с. 18]. 3 грудня 2016 року Шаргородську РДА очолює новообраний голова Кедик Катерина Станіславівна.

Оцінювання результатів діяльності персоналу дає можливість виявити і перевірити питання:

- виконання посадових обов'язків працівниками;
- особливостей в поведінці осіб, сильних та слабких сторін кожного із працівників, що сприятиме підвищенню продуктивності праці;
- ефективності діяльності персоналу, конкретизації посадових обов'язків;
- рівня компетенції працівника;
- зіставлення індивідуальних результатів зі стандартними вимогами (як по рівнях, так і по специфіці посад);
- перспективи в кар'єрному зростанні кожного із працівників, визначення програми навчання персоналу необхідним навичкам;
- відстеження змін, подій із працівником в міжатестаційний період.

В Шаргородській РДА атестацію персоналу проводять задля того, щоб забезпечити вищий рівень віддачі співробітників установі. Virізняють як економічну, так і соціальну ефективності процесу атестації. Показники, що характеризують економічну ефективність атестації персоналу в установі:

- зниження витрат шляхом раціональніших підбору, розстановки та використання персоналу, вдосконалення його структури, звільнення професійно непридатних співробітників;
- збільшення прибутку завдяки підвищенні якості виконаних робіт чи наданих послуг внаслідок досягнення відповідності і ділових, і професійних, і особистісних якостей кожного серед персоналу, його результату праці та трудової поведінки вимогам перед займаною посадою;
- підвищення продуктивності праці серед кожного із персоналу в результаті регулярного доведення вимог до їхньої роботи, поведінки;
- зменшення витрат шляхом скорочення плинності кадрів внаслідок вищого рівня мотивації працівників, планування їхньої трудової кар'єри.

Соціальна ефективність атестації персоналу Шаргородської РДА проявляється в таких показниках:

- підвищення значущості питання нематеріальної мотивації співробітників завдяки визнанню керівниками досягнень колег, котрі пройшли атестацію;
- залучення співробітників до управління установою, зокрема до вирішення питань, що стосуються розстановки й використання працівників;
- встановлення ефективнішого зворотного зв'язку між підлеглими та керівництвом, для кращого розуміння персоналом цілей і завдань в їх діяльності та своєчасне здійснення коректив;
- покращення рівня прихильності в кожного із працівників до установи, внутрішньоорганізаційної культури, поліпшення соціально-психологічного мікроклімату в колективі;
- виявлення потреб працівника стосовно професійного навчання шляхом оцінки відповідності рівня його компетентності вимогам посади, що він обіймає [24].

Згідно з результатами атестації персоналу в Шаргородській райдержадміністрації за 2015 рік із загального числа працівників, які проходили атестацію, всі 100% відповідали займаній посаді, з них 5% були зараховані до кадрового резерву, близько 6% рекомендувалися для проходження стажування на більш вищій посаді, а біля 10% було рекомендовано пройти курси підвищення кваліфікації, тобто зовсім в малій частині атестованих працівників помітні позитивні зміни, що свідчить про достатньо високий рівень компетентності та професіоналізму працівників даної державної структури [47].

Тобто відповідно до результатів проходження атестації кожний працівник Шаргородської РДА самостійно може зробити висновки про свою подальшу службову кар'єру, а саме про її проходження, можливість

отримання категорії чи чергового рангу чи можливість просування по службі, необхідність навчання та підвищення кваліфікації.

Результати атестації персоналу в установі дають змогу приймати рішення відносно кар'єрного просування персоналу, а висновки атестаційної комісії спеціаліст з персоналу заносить в особову справу кожного із працівників незалежно від займаної посади. Після цього у секторі кадрової роботи Шаргородської РДА затверджують план роботи персоналу на перспективу, тобто на наступний рік або на кілька років.

У 2016 році відбулися наступні зміни в структурі персоналу, зокрема було прийнято 4 особи, з яких 2 керівники і 2 спеціалісти, а вибуло 3 особи – 1 керівник та 2 спеціалісти [20].

Підвищення кваліфікації за рекомендацією атестаційної комісії у 2014 та 2015 роках пройшли 2 та 1 особи відповідно. Всі вони проходили навчання за напрямом підготовки «Державне управління» на базі Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій Вінницької області у м. Вінниці [46]. Державні службовці, окрім місцевого призначення про підвищення кваліфікації згідно із результатами атестації та щорічної оцінки, повинні також дотримуватись щорічного розпорядження голови Вінницької обласної державної адміністрації «Про підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій та депутатів місцевих рад у ... навчальному році», де сказано, що державні службовці з відривом від роботи згідно із планом-графіком, що є додатком до розпорядження, повинні пройти підвищення кваліфікації у Центрі підготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій Вінницької області, де буде здійснюватись навчання за рахунок обласного та державного бюджетів, а також органи виконавчої влади, місцевого самоврядування, підприємства, установи та організації, що направляють

слухачів на навчання повинні відшкодувати витрати на відрядження (оплата за проїзд, проживання в готелі, добові) [46]. В поточному плані-графіку на рік зазначені наступні види навчання:

- короткострокові курси, тренінги, семінари;
- отримання другої професії, спеціальності, підтвержене свідоцтвом чи дипломом;
- курси підвищення кваліфікації (один раз на п'ять років) з видачею свідоцтва про закінчення курсів;
- навчання у вищому навчальному закладі III-IV рівнів акредитації.

Поточне оцінювання ділових якостей працівника сприяє встановленню тенденції в динаміці змін професійних, ділових й особистісних якостей, що допомагає своєчасно усунути наявні недоліки у виконаній роботі, цілеспрямованому проходженню навчання з підвищенням рівня власної професійної майстерності. Врахування результатів поточної оцінки працівника при атестації дає можливість підвищити об'єктивність при винесенні підсумкової оцінки.

Висновки до II розділу

Шаргородська РДА є місцевим органом виконавчої влади, що в межах своїх повноважень здійснює виконавчу владу на території Шаргородського району, а також реалізує повноваження, делеговані їй обласною радою. Дана установа має розгалужену організаційну структуру, поділяючись спочатку на 2 вітки – апарат Шаргородської райдержадміністрації та відокремлені структурні підрозділи, які в свою чергу поділяються на відділи, сектори, управління. В Шаргородській РДА в 2016 році працювали 112 осіб, з яких 75% жінок та лише 25% чоловіків. Говорячи про вікові категорії, то більшість персоналу становлять особи віком 35-50 років (53%). Важливим моментом є те, що всі 100% працівників мають вищу освіту та 75% працівників мають досвід роботи понад 10 років.

Атестацію персоналу в Шаргородській РДА проводять раз у 4 роки, остання була в 2015 році, її проходили 107 осіб. Згідно з результатами атестації всі 100% працівників відповідали займаній посаді, в тому числі рекомендовано було 5 осіб зарахувати до кадрового резерву та 6 особам пройти стажування на більш високій посаді, а 10 особам підвищити кваліфікацію. В свою чергу, 6 осіб не підлягали атестації з наступних причин – 4 осіб знаходились у відпустці по вагітності, пологах та догляду за дитиною і 2 особи перебували на посаді менше 1 року.

Згідно з даними атестації та щорічної оцінки всі 100% державних службовців відповідали займаній посаді, з них майже 5% були рекомендовані для зарахування до кадрового резерву, близько 6% рекомендували для проходження стажування на більш вищій посаді, а біля 10% було рекомендовано пройти курси підвищення кваліфікації. Позитивним також є процес плинності кадрів, коефіцієнт якого в 2016 році дорівнював 0,11, що свідчить про незначні зміни в кадровому потенціалі, а це сприяє кращому виконанню роботи, оскільки працівник добре обізнаний зі своїми обов'язками та особливостями виконання поставлених перед ним цілей та завдань.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ДІЛОВОЇ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ШАРГОРОДСЬКОЇ РАЙОННОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ.

3.1 Використання результатів оцінки персоналу в мотивації праці

Поведінку людини спонукають, спрямовують і регулюють різноманітні мотиви. Ціннісні орієнтири у формуванні мотиваційних чинників виступають скоріше у вигляді соціальних норм та традицій. Мотивація являє собою сполучну ланку між потребами та нормами, що сприяє узгодженню потреб між собою.

Результати ділового оцінювання персоналу мають певний вплив на мотивацію діяльності. Ставлення працівника до роботи та ефективність його праці залежить від розуміння тієї чи іншої людини своєї трудової діяльності та якими мотивами потрібно керуватися. Під час оцінювання працівника виявляють його професійні та особистісні якості. Для керівника позитивним є те, що він може скласти уявлення про підлеглого чи колегу по роботі та як стимулювати його працю.

Дані після оцінки працівника найкраще використовувати для ефективнішої мотивації праці, оскільки тоді виявляють не лише його професійні навички, а й певні психологічні особливості, що дає підґрунтя для створення ефективнішої мотивації, яка спиратиметься на індивідуальні особливості психології співробітника.

Т. Пахомова [37, с. 17] зазначає, що складність у формуванні мотивації праці в державній службі, пов'язана із проблемами визначення цілей діяльності персоналу, що пов'язано із проблемами стратегії розвитку всієї системи державної служби. Іншою проблемою вважається те, що в органах державної влади фіксований фонд заробітної плати, а тому відповідно система мотивації, зокрема безпосереднє застосування матеріальних стимулів, будується в межах норм зазначених чинним законодавством, що спонукає керівників при розробці системи мотивації робити акценти на менш

ефективних нематеріальних методах.

Відповідно до результатів дослідження С. О. Майбороди [64, с. 366], для державних службовців характерні такі стимули:

- перспектива подальшого професійного зростання;
- очікування більшого заробітку, шляхом підвищення рівня заробітної плати та збільшення преміального фонду;
- прагнення займати гідне місце в суспільстві;
- можливість максимальної реалізації свого потенціалу.

Діяльність державного службовця вимагає ініціативи та творчості під час реалізації службових цілей та завдань. Важливо, що прояв ініціативи допустимий лише в інтересах задля служіння суспільству та державі в цілому, що зберігає легітимність діяльності у межах дії їх службових обов'язків. Більш раціональну мотивацію можна представити схемою «знання - оцінка - мотивація» та характеризувати послідовністю наступних процедур:

- здійснити раціональний аналіз як цілей, так і способів дії;
- потім виконати «усвідомлення необхідності», коли оцінюються результати діяльності та способи їх досягнення;
- здійснити практичну планомірну реалізацію мотивування працівників відповідно до результатів їх оцінки.

Процес атестації в Шаргородській РДА реалізує дві основні функції – структуро-утворювальну та мотивувальну. Остання передбачає активізацію мотивів для кожного держслужбовця стосовно кращого виконання своїх обов'язків, тобто немов тримає кожного працівника в тонусі, мотивуючи до подальшого розвитку, що дає сигнал для персонального розвитку.

В системі оплати праці та пільг працівників Шаргородської РДА реалізують принцип адекватної винагороди відповідно до досягнень результатів праці. Така система містить і матеріальну, і нематеріальну частини. Матеріальна мотивація складається із постійної та змінної частини заробітної плати і соціального пакету, а нематеріальна – це забезпечення

мотиваційного клімату серед персоналу, організація робочого середовища та нематеріальне стимулювання [22, с. 410].

Основним мотивуючим чинником працівників установи є бажання мати гарантовану заробітну плату. В Шаргородській РДА заробітна плата працівникам виплачується два рази у місяць: аванс – 15 число місяця – 40% від тарифного окладу та зарплата – передостанній операційний день місяця – 60% від тарифного окладу. Згідно зі штатним розписом з 1 травня 2016 року фонд заробітної плати на місяць за посадовими окладами по апарату Шаргородської РДА становив 92 398 грн., посадові оклади на 2016 рік були наступними: голова РДА – 8 615 грн., перший заступник голови РДА – 7 754 грн., заступник голови РДА – 6 892 грн., керівник апарату РДА – 5 169 грн. Головний спеціаліст мав оклад 2 585 грн., начальник відділу – 3 101 грн., найнижчий посадовий оклад у обслуговуючого персоналу, зокрема у водія легкового автомобіля та прибиральниць, – 1 450 грн.

Нематеріальна мотивація в Шаргородській РДА включає створення мотиваційного клімату серед працівників та умови праці. Ефективність її залежить від управлінського персоналу, котрий створює мотиваційний клімат:

- надаючи колегам можливість професійного та кар'єрного росту;
- інформуючи працівників стосовно мети діяльності установи, поставлених завдань та оцінки роботи кожного працівника;
- надаючи можливість співробітникам самостійно приймати рішення з питань, що знаходяться в межах їх повноважень;
- створюючи умови «поглиблення» в роботу;
- створюючи сприятливий клімат в колективі;
- надаючи працівникові можливість брати участь в прийнятті рішень;
- делегуючи повноваження та відповідальність.

Задля формування лояльності персоналу Шаргородської РДА до установи та поліпшення корпоративного духу серед членів колективу:

- присвоюють звання «Кращий працівник» й вивішують його фотографію на дошку пошани;
- надають подяки, пам'ятні подарунки працівнику від керівництва;
- заносять запис в трудову книжку;
- вручають почесні грамоти і дипломи;
- встановлюють гнучкий графік роботи (окремим категоріям працівників) [13, с. 49-50].

Результати атестації персоналу до 1 травня 2016 року, насамперед, використовувалися при формуванні кадрового резерву в Шаргородській РДА. Для того, щоб атестація персоналу та формування резерву працівників були більш взаємопов'язаними скоординовувалась робота працівників сектору кадрової роботи Шаргородської РДА, що відповідали за цю ділянку роботи. В свою чергу, атестаційна комісія теж відіграє в цьому питанні важливу роль, для цього вона повинна бути обізнана в інформації про наявність всіх вакантних місць в організації, що сприятиме призначенню кращих працівників на нові та більш високі посади.

У таблиці 3.1 подано кількість осіб зарахованих до кадрового резерву станом на 26.12.2013 – 31.12.2015 рр., що згідно штатного розпису на 41% перевищує кількість посад. Це свідчить про те, що все ж неформально існує престиж роботи на державній службі, отже є позитивний мотивуючий ефект. Зі 175 осіб, котрі були зараховані до кадрового резерву станом на 31.12. 2015 року майже половина, а саме 86 осіб кадрового резерву працюють в Шаргородській РДА, 36 осіб працюють в інших органах виконавчої влади, в свою чергу, 42 особи взагалі не являються державними службовцями, в органах місцевого самоврядування працює 3 особи і тимчасово непрацюючих нараховується 8 осіб.

Таблиця 3.1

**Якісний склад кадрового резерву на посади державних службовців
Шаргородської райдержадміністрації станом на 26.12.2013, 26.12.2014 та
31.12.2015 рр. [20].**

		26.12.2013	26.12.2014	31.12.2015
Всього посад за штатним розписом		124	124	124
Кількість осіб зарахованих до кадрового резерву	Всього	189	179	175
	Апарат РДА	38	33	32
	Структурні підрозділи РДА	151	146	143
Чоловіки		61	56	46
Жінки		128	123	129
Особи зараховані до кадрового резерву працюють	в цій установі	88	85	86
	в іншому органі державної виконавчої влади	30	36	36
Працюють, але не є державними службовцями		54	42	42
Працюють в органах місцевого самоврядування		3	4	3
Тимчасово не працюють		14	12	8

З рисунку 3.1 ми бачимо, що найбільша частка осіб, котрі були зараховані до кадрового резерву припадає на осіб, що працюють в Шаргородській РДА і становить 49%, 24% осіб не є державними службовцями, особи, котрі працюють в інших установах державної виконавчої влади становлять майже 20%, а тимчасово непрацюючі – близько 5%, коло осіб, котрі працюють в органах місцевого державного самоврядування є всього 2%.



Рис. 3.1 Співвідношення осіб зарахованих до кадрового резерву станом на 31.12.2015 року*

* Розроблено автором на основі джерела 20.

Підвищення ефективності атестаційного процесу забезпечує використання результатів оцінювання працівників для розробки заходів стосовно професійної перепідготовки та підвищення рівня кваліфікації спеціалістів і керівників як структурних, так і відокремлених підрозділів Шаргородської РДА. Атестаційна комісія при аналізі рівня знань, умінь та практичних навичок персоналу виявляє прогалини у їхньому професійно-кваліфікаційному рівні та визначає більш раціональніші форми і методи для подальшого навчання спеціалістів та керівників.

При використанні результатів атестації спеціалістам з питань персоналу кадрової служби Шаргородської РДА доцільно було б дотримуватися ряду певних принципів, таких як обов'язковість прийняття організаційно-правових заходів стосовно стимулювання або ж відповідності працівника займаній посаді відповідно до результатів атестації, оскільки нехтування з боку керівника даним принципом принижує роль атестації серед працівників, тобто робить її формальною та зайвою процедурою. Важливо також дотримуватися принципу гласності, при якому атестаційна

комісія задля попередження конфліктних ситуацій, що можуть бути пов'язані з публікацією результатів атестації, зобов'язана одночасно розробити заходи стосовно усунення виявлених недоліків у співробітників для подальшого ефективнішого їх розвитку.

Ми пропонуємо для більш ефективного врахування результатів атестації персоналу використовувати шкалу змін в оплаті праці працівників. В основу такого оцінювання потрібно покласти результати ділової оцінки працівника, отримані протягом міжатестаційного періоду. Вони визначаються шляхом оцінювання виконання працівником індивідуального плану розвитку або особистісної мети. Така оцінка працівника в характеристиці включає наступні рівні: високий результат, добрий результат, задовільний результат, низький результат праці (таблиця 3.2). Як ми бачимо, сам процес оцінки аналогічний щорічному оцінюванню державних службовців, але внісши запропоновані корективи шляхом вдосконалення передбачає посилення відтворювальної функції, а саме підвищення розмірів грошового утримання, що можна досягнути зміною структури та методів формування фонду оплати праці. В новому ЗУ «Про державну службу» частково врахували цей момент та прив'язали мінімальну заробітну плату до розміру прожиткового мінімуму, що, на нашу думку, вплине на розмір посадового окладу та його періодичне збільшення.

Таблиця 3.2

Шкала зміни оплати праці працівника з урахуванням результатів атестації [37].

Номер групи	Рівень оцінки працівника за результатами атестації	Розмір одноразової премії за результатами атестації у відсотках до окладу	Надбавка до окладу (в %)
I	Високий рівень	100	20
II	Добрий рівень	50	10
III	Задовільний рівень	25	—
IV	Низький рівень	—	—

Головними факторами, що знижують рівень вмотивованості державних службовців працювати краще, на нашу думку, є те, що:

- немає чіткого та дієвого механізму проходження державної служби, що пояснюється функціонуванням різних компонентів в процесі просування по службі. Оскільки на державну службу йдуть працювати люди здебільшого із статусними мотивами, що пов'язані з бажанням зайняти все вищу посаду, що вважатиметься престижнішою, то можна впевнено сказати, що мотивація шляхом кар'єрного зростання являється однією із найефективніших;
- практика формального направлення держслужбовця як на навчання, так і на підвищення кваліфікації. Важливою умовою для посилення мотивації шляхом підвищення кваліфікації являється можливість реалізації набутих знань на практиці з отриманням винагороди за результативне виконання завдання (може бути матеріальне чи моральне – подяка, схвалення, визнання);
- загроза звільнення із займаної посади через зміну політичної еліти, тобто влади в країні. Часто така ситуація зумовлюється невпевненістю співробітника в майбутньому, а саме в його соціальній захищеності, що демотивує держслужбовця;
- питання престижу звання «державний службовець» та підвищення такого соціального статусу. Дана проблема сприяє переходу молодих та висококваліфікованих професіоналів, що здатні впроваджувати в життя реформи, в інші сфери діяльності;
- використання отриманих результатів атестації держслужбовців з метою їхнього звільнення [64].

Слід зазначити, що головним завданням цього методу оцінки персоналу являється оцінювання ділових та професійних якостей для підвищення ефективності праці державної служби шляхом не лише правильної розстановки кадрів, а й підвищення кваліфікації та навчання чи переведення на іншу посаду. На жаль, на практиці цю мету відсувають на

другий план, а сам процес атестації державні службовці сприймають як загрозу звільнення, оскільки це вдалий спосіб позбавитися небажаних працівників, з метою заміни їх на «своїх».

До 1 травня 2016 року в Шаргородській РДА спостерігався непрямий зв'язок атестації та системи оплати праці державних службовців. Тільки при умові підвищення на посаді, а відповідно й підвищення рангу, було можливе зростання заробітної плати. Коли державний службовець отримував оцінку, що підтверджувала його відповідність займаній посаді, то зараховувався до резерву, але це не позначалося на його матеріальній мотивації. Тому ми пропонуємо пов'язати атестацію та систему оплати праці шляхом використання показників ефективності праці державних службовців, про які йшлося раніше. Окрім цього, потрібно використовувати можливості для підвищення мотивації державних службовців внаслідок використання гнучких умов праці, можливості виконувати частину роботи вдома, надання соціального пакету, медичне обслуговування та інші пільги.

Отже, проведення атестації являється необхідним процесом у визначенні кар'єрного просування персоналу Шаргородської РДА, оскільки є позитивним явищем як для установи, так і для кожного з них. Для установи атестаційний процес покращує роботу персоналу, контроль над її виконанням, підвищує продуктивність праці, сприяє зростанню ефективності функціонування організації в цілому, а для персоналу атестація здійснює додатковий контроль за їх діяльністю та надає можливість, у випадку позитивного рішення атестаційної комісії, рухатися по кар'єрних сходинках, що передбачає не лише вищу посаду, а й більш високий рівень заробітної плати, здобуття кращого рівня і професійних, і кваліфікаційних компетенцій. В цілому атестація персоналу допомагає виявити стан розвитку державних службовців, сильні і слабкі сторони кожного із них.

3.2 Зарубіжний досвід оцінювання персоналу і можливості його використання на підприємствах України

У зарубіжних країнах оцінка персоналу здійснюється як лінійними керівниками, так і кадровими службами (таблиця 3.3), які розробляють методики оцінювання, виходячи з корпоративної політики: запроваджується система оцінок, розробляються та реалізуються програми навчання, організовується зберігання всієї інформації в банках даних.

Таблиця 3.3

Розподіл функцій між лінійними керівниками (менеджерами) і менеджерами по персоналі (кадровими службами) [61].

Лінійні керівники	Менеджери по персоналу
Консультують по виділенню істотних параметрів оцінки	Грунтуючись на корпоративній політиці, розробляють загальні принципи оцінки персоналу, нормативні й методичні матеріали та організують атестаційні процедури
Беруть участь в атестаційних процедурах як експерти, готують індивідуальні оцінні матеріали (анкети, характеристики, рекомендації) для тих, хто атестується	Навчають лінійних менеджерів ефективній роботі в рамках атестаційних процедур і співбесід
Беруть участь у роботі атестаційних комісій	Контролюють реалізацію атестаційних процедур, обробляють і аналізують дані, здійснюють зберігання подальше використання кадрової інформації (зокрема, для формування резерву й планування кар'єри)

Фактична та оціночна інформація, яку збирають на більшості фірмах за найширшою програмою, є реальною базою для кадрового планування, розрахунку потреб як в основному, так і в допоміжному персоналі, організації конкурсного заміщення вакантних посад та безперечно оплати праці співробітників, прогнозування програм внутрішньофірмового навчання. У різних організаціях акцент на ті чи інші проблеми робиться залежно від кадрової політики. Кожен безпосередній керівник особисто вносить дані в оціночну форму. Такого порядку дотримується практично кожна фірма. Деякі з них користуються послугами різного роду представників кадрової служби. У такому випадку заповнює оціночну форму представник кадрової служби сумісно з безпосереднім керівником. Така процедура застосовується рідко, здебільшого у випадку, коли безпосередній керівник не має досвіду та відповідної підготовки.

У зарубіжних компаніях оцінку та атестацію проводять щорічно, особливо у випадку спрощеної процедури оцінювання. В більшості компаній вимагається від своїх керівників здійснення обов'язкового поточного контролю за безпосередньою діяльністю підлеглих, проведення формальних співбесід та обговорення результатів діяльності в проміжку між щорічними оцінками. Особливо ретельний контроль здійснюється за новими, прийнятими на роботу працівниками та за тими, котрі отримали нове призначення. До прикладу, в компанії «МакДональдз» керівники та спеціалісти зобов'язані проходити атестацію при кожній зміні на посаді та систематично в обов'язковому порядку через кожні шість місяців з часу найму або переміщення на іншу посаду. Неформальне оцінювання нових найманих працівників проводять через три місяці, коли для переведених з іншої посади — через місяць, а формальна — лише через півроку роботи компанії. Організація при наймі спеціаліста на роботу чи переведенні на нову посаду розраховує на швидку віддачу, оскільки на їх погляд жорсткий контроль та оцінка сильних чи слабких сторін працівника в роботі сприяє наданню йому відповідної допомоги, з метою швидкого виправлення

недоліків. Одночасно перевіряється правильність рішення про найм або нове призначення. В дуже короткий термін співробітника, котрий не виконав поставлені завдання, переводять на менш відповідальну роботу чи звільняють.

Вирішальну роль при оцінюванні персоналу відіграє безпосередньо начальник, оскільки повинен добре знати своїх підлеглих, так як несе цілковиту відповідальність за результати в їхній діяльності, застосовуючи заходи заохочень чи покарань, за їхні навчання і розвиток [12].

Варто зауважити, що в США основними чинниками, що відіграють роль в оцінці результативності праці, являються:

- характер завдань, які виконує даний працівник;
- особисте ставлення оцінювача до працівника;
- стиль роботи керівника.

Основною рисою в американському підході до процесу управління персоналом являється знання керівників не лише власних підлеглих, а й співробітників з нижчої ланки управління в своєму підрозділі. Важливим нюансом в організації оцінювання є підбір членів комісії, що повинні надати об'єктивну ділову оцінку кандидата. Задля цього до процесу оцінки працівника залучають його колег, підлеглих та і його самого. Від нього вимагають описати повний перелік всіх виконаних ним робіт. Згідно цих даних уточнюються показники оцінки та коло осіб, котрі їх надали, вияснюють інформацію стосовно професійних завдань та їх виконання. А процес самооцінки дозволяє дізнатись те, наскільки добре працівник визначає свої сильні і слабкі сторони, а потім обговорюють їх. Важливим у відносинах між керівником та підлеглим є співбесіда, коли працівник, отримавши на руки один із екземплярів оціночної форми, має можливість обговорити як сильні, так і слабкі сторони своєї роботи.

Найпоширеніший метод оцінки державних службовців розглядається за 15 критеріями з комбінацією цифрових і текстових шкал, де кожен із п'ятнадцяти елементів має п'ять ступенів. У компаніях, що мають тверду

кадрову політику, застосовують принцип «up or out» («або рости, або йди»), щорічно проводячи оцінювання, згідно результатів якого персонал поділяють на 3 категорії:

- працівники, котрі отримують підвищення;
- особи, що отримали попередження про те, щоб працювати краще;
- працівники, котрі отримують повідомлення про звільнення.

Після оцінювання за всіма критеріями безпосередній керівник здійснює оцінку роботи службовця (задовільно, досить задовільно або незадовільно), а потім вищий керівник і, на кінець, — організована для визначеної сфери державної служби комісія, після чого визначається підсумкова оцінка. Такий вид атестації здійснюється один раз на рік, а працівник, що підлягає атестації, щоразу підписує річну оцінку, чим підтверджує ознайомлення з її змістом та результатами [57].

В США спостерігаються наступні показники частоти проведення оцінки: 74% службовців і 58% різноробочих проходили оцінку раз на рік; 25% службовців і 30% різноробочих оцінювалися раз на півроку, близько 10% проходили оцінку результативності праці частіше, ніж раз на півроку. Тобто в компаніях США доволі звичайним є часта періодика оцінок, якими здебільшого займається менеджер-керуючий. Оцінку також можуть здійснювати: комітет з декількох контролерів, що виключить можливість упередженого ставлення при оцінюванні одним начальником; колеги оцінюваного; підлеглі оцінюваного [62, с. 256].

В Японії особливості проведення оцінки персоналу пов'язані з філософією організації, що ґрунтується на пріоритетах персоналу. Першим таким пріоритетом виокремлюють необхідність в повній оцінці результатів роботи працівника, здібностей, характеру, здатності до певного виду праці. Справедливість та необхідність оцінки за цим параметром є основою у вирішенні питань стосовно управління кар'єрою персоналу, що має важливе значення в мотивації працівників. Другим – доволі жорсткий зв'язок між результатами оцінки працівників та питаннями оплати праці й преміювання.

Підвищення окладів здійснюють щорічно 1-го квітня, а премії видають, як правило, два рази в рік. Така система оплати праці відповідно до результатів оцінювання пробила «бреш» в традиційній японській системі оплати праці, що ґрунтується за віком і стажем. Сьогодні виплата премій обумовлена оцінкою здібностей та результатами праці, що спричинило тенденцію в оплаті праці — здебільшого до 30—40 % її розміру є не постійним, оскільки узгоджується з оцінкою результатів праці. Третій – регулярність та обов’язковість оцінки для всіх категорій працівників, що сприяє створенню оптимального психологічного клімату в колективі. Документальною основою даного оцінювання являється форма оціночних листів або картки оцінки кадрів. Ще однією специфічною особливістю в японських установах є те, що застосовується бальна система, що сприяє підвищенню розміру заробітної плати: наприклад, коли працівник набрав 96—100 балів, то заробітна плата збільшиться на 8%, якщо 80—89 балів, то на 6 % і т.д. У випадку, що кінцева оцінка когось із працівників складе менше 30 балів, то підвищення в оплаті праці не буде. Вирізняють також такий підхід до преміювання співробітників, коли працівник А оцінюється в 70 балів, Б - 80, і В - 90 балів, з них середнє арифметичне - 80 балів, а коефіцієнт оцінки працівників розрахують наступним чином:

$$A = 70:80 = 0,875;$$

$$B = 80:80 = 1,000;$$

$$B = 90:80 = 1,125.$$

Відповідно до таких коефіцієнтів кожному із працівників визначають розмір премії, що попередньо нараховують на групу працівників та розподіляють за питомою вагою [30, с. 148-149].

До найпоширеніших методів оцінки державних службовців в Японії відносять наступні види:

- порівняння – оцінку здійснюють шляхом суб’єктивного порівняння – кандидат А працює результативніше за кандидата Б, або кандидат Б працює краще, аніж кандидат А;

- шкали – для оцінки працівника будують шкалу від найменшого до найбільшого значення із заданим інтервалом: 1,2,4,6,8,10;
- детального опису особистості – схожий за суттю до попереднього методу, лише замість інтервалів і кількісних значень, формулюють характеристику державного службовця з відповідним йому описом за певними балами та їх критеріями, наприклад, працелюбність оцінюють наступним чином: 5 – дуже любить працювати; 4 – старанно працює; 3 – нормально; 2 – трохи несерйозний; 1 – несерйозний;
- комплексний – здійснюють різносторонню оцінку персоналу, використовуючи вислів: управлінець А знаходиться на високому рівні, а управлінець Б – на середньому;
- самооцінки – ґрунтується на самоаналізі та самозвіті працівника.

Отже, японський досвід оцінювання державних службовців носить повчальний характер стосовно правильного використання кадрового потенціалу, що призведе до раціональної плинності працівників та просування по службі лише за об'єктивними критеріями. Разом з тим таким підходом можна забезпечити професіоналізм в управлінні державною службою та підвищити ефективність роботи органів влади [36, с. 56].

На нашу думку, найбільш цікавим є досвід оцінювання персоналу в Німеччині, який доцільно було б використовувати для наших установ. Існує два методи оцінювання: незалежний та залежний від ієрархічних процедур і процедур, що характеризує та класифікує оцінку, зокрема вирізняють:

- 1) оцінку продуктивності, яка ґрунтується на результатах виконаної працівником роботи, тобто вона зорієнтована на уже виконану діяльність.
- 2) оцінку потенціалу, стосується питання придатності службовця до виконання певних завдань, а також можливості його професійного розвитку, що зорієнтований на майбутнє.

Протягом певного періоду здійснюється спостереження за кожним із державних службовців на їх робочому місці та записуються результати до формуляра із уже заданими критеріями в шкалах (таблиця 3.4).

Підготовка оцінки: опис роботи (приклад) [30, с.152].

Критерій оцінки: робочий темп		Результати	Шкала балів (1-9)
Дата	Час	Спостереження в кількох словах	
02.10.01	10.00-10.15	Службовець працює рівномірно і постійно	
05.10.01	15.00-15.15	Справляється з функціональними обов'язками і поставленими завданнями	
10.10.01	09.00-09.15		
Критерій оцінки: інтеграція в групі		Результати	Шкала балів (1-9)
06.10.01	14.00-14.15	Службовець позитивно впливає на групу	
08.10.01	11.00-11.15	Власні інтереси на другому плані, чесний та відвертий, передає інформацію, відносини з іншими службовцями колегіальні.	
15.10.01	16.00-16.15		

Критерії, які використовують при оцінці державних службовців у Німеччині: знання за спеціальністю, готовність до досягнення високих результатів у праці, здібність до кооперації, до роботи в групі, комунікаційні здібності, мотивація службовців, готовність ухвалювати рішення, формулювання цілей, якість праці, самостійність, готовності до роботи, здатність до оцінювання, переконливість, стратегічне планування, економічний тип мислення, витривалість, гнучкість, здатність делегувати завдання, почуття відповідальності, високий ступінь чіткості, надійність, організаторські здібності, схильність до інновацій, творчий підхід, лояльність, здатність розвивати контакти, впевненість у собі, дипломатичність, уміння відстоювати власну позицію.

На нашу думку, німецькі фахівці з кадрових питань переконані в тому, що повне уявлення про здібності, професійні навички й можливості їх використання в процесі управлінської роботи державних службовців,

можна отримати при такому оцінюванні, коли застосовується опис посади, що було б доцільним на сучасному етапі розвитку і для України. Досвід японських організацій показує, що його впровадження в Україні неможливе, та пов'язане з філософією установ, зате досвід американських компаній в оцінюванні персоналу частково застосовують деякі підприємства в нашій країні [62, с. 263-264].

Таким чином, задля вдосконалення класичної вітчизняної моделі державної служби потрібно синтезувати всі переваги світового досвіду, виключаючи із них недоліки. Тому потрібно ґрунтуватись на тому, що динамічні процеси в соціально-економічних та політичних змінах вимагають кардинально нових кадрів, котрі мають володіти: знаннями з основ адміністративної науки, теорії ухвалення рішень, конфліктології, навичками управління інноваційними процесами, методами і засобами реформування державних структур. Саме тому варто створити більш ефективну систему оцінки державних службовців, а саме доцільними є такі кроки: установлення «стандартів» діяльності відповідно до кожного робочого місця, розробка чіткіших критерії та запровадження на практиці роботи з кадрами певного набору більш дієвіших та актуальніших методів.

3.3 Основні напрями підвищення кваліфікації персоналу організації

Потреба установи в підвищенні кваліфікації її працівників зумовлена змінами як в зовнішньому, так і внутрішньому середовищі, вдосконаленням управлінського процесу, освоєнням нових видів та сфер діяльності. Підвищення кваліфікації співробітників являє собою процес комплексний за обсягом, диференційований за окремими категоріями працівників, неперервний, зорієнтований на перспективні професії.

Основними видами підвищення кваліфікації працівників державної служби та посадових осіб органів місцевого самоврядування, що забезпечують його безперервність вбачають:

- навчання на постійно діючих й короткотермінових семінарах;
- стажування службовців як в органах державної виконавчої влади, так і місцевого самоврядування;
- самоосвіта й участь в наукових дослідженнях стосовно питань державного управління [31].

Указ Президента України «Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців» започаткував створення Національного інституту підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, заклав основу для побудови системи підвищення кваліфікації службовців та визначив її основні ланки, відповідно до яких утворено Українську академію державного управління при Президентові України, яка в 2003 році отримала статус Національної.

Навчання згідно професійної програми підвищення кваліфікації спрямоване на розвиток професійних компетентностей і формування комплексу додаткових знань та вмінь для кращої реалізації завдань державного управління й посадових обов'язків, що є необхідною умовою для впровадження професійної діяльності на державній службі чи на службі в органах місцевого самоврядування. Різні підходи стосовно визначення структури та змісту навчання робить поділ програм на тематичні та загальні. Навчання за тематичними програмами короткострокових семінарів організують як короткостроковий навчальний захід (тривалістю до п'яти діб) для періодичного підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування для підвищення їх професійної компетентності та забезпечення певного рівня професіоналізму, кого було б достатньо для ефективної професійної діяльності за умов суспільно-

політичних змін, а також змін державної політики й законодавства. Така методика затверджена наказом Нацдержслужби України.

Таблиця 3.5

**План-графік підвищення кваліфікації працівників органів
державної влади Вінницької області у 2016 році [46].**

№ з/п	Категорія слухачів	Вид підвищення кваліфікації
1	Розпорядники коштів державного та місцевого бюджетів	Короткостроковий семінар-практикум щодо порядку проведення електронних закупівель
2	Відповідальні особи за написання грантових проектів РДА	Постійно діючий семінар з питань активізації громади та тренінги щодо написання проектів
3	Начальники відділів та працівники РДА	Короткостроковий семінар з питань електронного самоврядування
4	Відповідальні особи з питань доступу до публічної інформації	Постійно діючий семінар з питань доступу до публічної інформації та запобігання проявам корупції
5	Представники відповідних відділів РДА	Короткостроковий семінар з питань протидії торгівлі людьми
6	Учасники щорічного Всеукраїнського конкурсу «Кращий державний службовець»	Професійна програма
7	Представники соціальних служб	Тематичний постійно діючий семінар з питань здійснення соціальної роботи з різними категоріями сімей, дітей та молоді

продовження таблиці 3.5		
8	Вперше прийняті (новопризначені) на державну службу	Професійна програма
9	Керуючі справами РДА	Короткостроковий семінар-тренінг з питань посилення спроможності організацій громадського суспільства
10	Представники соціальних служб	Короткостроковий семінар з питань супроводу сімей, які опинились в складних життєвих обставинах

План-графік представлений в таблиці 3.5 здійснюється всіма працівниками згідно із затвердженим головою РДА на основі розпорядження голови ОДА з вище представленим графіком та оплачується коштами з місцевого бюджету, а всі заняття відбуваються в м. Вінниця, вул. Театральна, 15, каб.102. З цього кабінету згодом розподіляють слухачів по відповідних аудиторіях, де з 9:00 до 16:00 відбуваються заняття [46].

Ефективність навчання згідно професійних програм та програмам короткострокових семінарів зумовлено не лише актуальністю і практичною спрямованістю змісту навчального матеріалу, а й рівнем інноваційності в технологіях навчання (застосування ділових ігор, кейс-методів, дискусій).

Одним із чинників, які стримують розвиток системи підвищення кваліфікації, являється недостатня вмотивованість співробітників до підвищення їх професійного рівня, а також відсутність системи стимулювання в професійному просуванні по службі. У зв'язку із цим у високому рівні професіоналізму мають бути зацікавлені не тільки працівники, а й установа та держава, яка має спроможність підтримувати й фінансувати підготовку та перепідготовку кадрів, що на даний момент вона намагається зробити.

Підвищення кваліфікації, що орієнтується на формування і розвиток професійної компетентності в державних службовців здійснюється ефективно за умови налагодженого продуктивного взаємозв'язку між викладачами та слухачами, рівноправного партнерства, побудованого на діалозі, позитивного психологічного клімату, спільній розвивальній діяльності. Саме з огляду на ці причини доцільним було б традиційні види підвищення кваліфікації доповнити інтерактивними технологіями навчання. Підтвердженням цьому є дані проведеного соціологічного опитування в Шаргородській РДА (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

Види навчальних занять, яким державні службовці віддають перевагу*

№ з/п	Види навчальних занять	Результат, %
1	Лекція	59,4
2	Обмін досвідом роботи	49,5
3	Тематична зустріч	31,9
4	Круглий стіл	41,9
5	Виїзне заняття	28,4
6	Практичне заняття	34,8
7	Аналіз професійних ситуацій	30,2
8	Тренінг	23,3
9	Дискусія	29,1
10	Семінарське заняття	18,9
11	Ділова гра	16,9
Кількість проанкетованих		112

* Розроблено автором на основі результатів соціального дослідження

Як ми бачимо з таблиці 3.6 державні службовці надають перевагу таким видам навчання як лекції, обмін досвідом та круглий стіл, а менш за все хотіли б підвищувати свій професійно-кваліфікаційний рівень шляхом тренінгів, семінарських занять та ділової гри. В таблиці 3.7 представлені

результати аналізу навчальних потреб, які свідчать про підвищений інтерес державних службовців до тем, які мають суто практичне спрямування.

Таблиця 3.7

Рейтинг тем навчальних занять*

Рейтинг	Назва теми	Кількість голосів,%
1	Підготовка і прийняття управлінських рішень	59,0
2	Стратегія поведінки в конфліктних ситуаціях	51,8
3	Культура ділового українського мовлення	43,4
4	Стилі та інструменти керівництва	42,2
5	Проведення нарад і переговорів	42,2
6	Протидія корупції в органах влади	38,6
7	Основи державного управління економічними процесами	36,1
8	Управління місцевими фінансами	36,1
9	Державні фінанси в Україні	34,9
10	Податкова система України та шляхи її вдосконалення	34,9
11	Стратегічне планування	33,7
12	Основні засади законотворчої та нормотворчої діяльності	32,5
13	Європейські стандарти суспільного розвитку: досвід для України	31,3
14	Стиль та імідж у державному управлінні	31,3
15	Правовий статус державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування	30,1

* Розроблено автором на основі результатів соціального дослідження

Зміст навчального матеріалу професійної програми розробляють враховуючи особливості освітніх потреб слухачів, специфіку сфери

діяльності й спрямовується на здобуття додаткового рівня компетентностей згідно з вимогами професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців та забезпечує здатність виконання визначених посадовими інструкціями завдань і функцій.

Згідно із Законом України «Про освіту», самоосвіта являє собою один із основних структурних компонентів в освіті України та має відносну самостійність і завершеність, а тому потребує певних особливих форм змістового наповнення, організації, етапів становлення і перебігу.

В положенні про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців зазначено основні види підвищення кваліфікації, а саме навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації; тематичні короткострокові семінари, зокрема тренінги; тематичні постійно діючі семінари; стажування; спеціалізовані короткострокові навчальні курси; самостійне навчання (самоосвіта), зокрема щорічний Всеукраїнський конкурс «Кращий державний службовець» [32, с. 141].

Самоосвіта в державних службовців має доволі великий потенціал, оскільки завдяки їй здійснюється перехід в державного службовця від епізодичного навчання до безперервного, тобто безпосередньо протягом всього його кар'єрного зростання та має можливість здійснюватися без відриву від роботи, що визначає зміст, темп, форму та методи самостійного навчання, враховуючи особистісні освітні потреби і побажання державного службовця. Тобто самоосвіта дає змогу оволодіти навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових навчальних занять та посадових обов'язків і відрізняється від організованого академічного навчання тим, що немає зовнішнього контролю, а зовнішній вплив є обмеженим за рахунок відсутності регламентованих занять та обов'язковості їх відвідування. Тому напрямок навчання, його обсяг та глибину державний службовець визначає сам. Варто зазначити, що самоосвіта, саморозвиток, самовиховання та самовдосконалення – це суто особистісні процеси, а їх результат – неодмінна

умова та найважливіший чинник набуття і зростання рівня професійної компетентності в державного службовця впродовж усієї кар'єри.

Саме тому значення самоосвіти криється у задоволенні індивідуальних навчальних потреб, оскільки працівник сам створює власну систему освіти, а відтак і особистісну освітню траєкторію, що сприяє індивідуалізації та безперервності навчання. У процесі самоосвіти кожен із державних службовців визначає для себе мету, зміст, завдання, засоби, способи дій враховуючи власні потреби та інтереси, здібності, часові, інформаційні, навчально-методичні ресурси, досвід в професійній і навчальній діяльності.

Під час самоосвіти самостійність та активність розумової діяльності працівника досягають найвищого рівня, а тому чинять найвідчутніший вплив на нього, його особистісні та ділові якості, професійні знання й уміння, навички інтелектуальної діяльності. У практиці роботи і навчальних закладів системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців, і органів державної влади, незважаючи на такий позитивний вплив самоосвіти на професіоналізм державних службовців, не приділяється належна увага. Причиною є те, що в нормативно-правових актах, що регулюють професійну діяльність держслужбовців та їх навчання, не зазначено жодне із положень, які б регулювали питання, що стосуються самоосвіти [52].

Отже, система підвищення кваліфікації державних службовців в Шаргородській РДА є недостатньо ефективною, а тому не може в повному обсязі задовільнити потреби органів виконавчої влади та місцевого самоврядування у висококваліфікованих та професійних кадрах. В основі її проблеми лежить недосконала нормативно-правова база та невідповідність ресурсного забезпечення її функціонуванню, забезпечення актуалізації та практичної спрямованості змісту підвищення кваліфікації на основі компетентнісного підходу, відсутність більш ефективного механізму вивчення якісних та кількісних навчальних потреб, а також контролю і оцінки якості навчання.

Висновки до III розділу

Сьогодні практика в сфері управління персоналом показує, що здебільшого на державній службі діють класичні мотиваційні положення, зокрема це повага до статусу державного службовця, довіра до працівника з боку керівництва, що безпосередньо чинять вплив на його рівень працездатності, підвищуючи цим продуктивність його діяльності. Одним із мотивів для ефективної діяльності державних службовців є мотив самоствердження, який особливої актуальності набуває серед молодих та новоприйнятих працівників. На сьогодні важливою та й одною із визначальних є також матеріальна мотивація, яка супроводжується підняттям рівня заробітної плати та гарантія її виплати.

Досвід зарубіжних країн є досить цікавим і його варто було б застосовувати у нас, хоча потрібно перейняти лише позитивні аспекти, виключаючи всі недоліки, які є в кожній із систем оцінювання в зарубіжних установах, оскільки кожна із систем показує, що в випадку недооцінки ролі консультацій перед підготовкою прийняття рішень, інформаційно-роз'яснювальною роботою, навчанням державних службовців, існує ризик провалу нововведень будь-якого із нововведень. В ході проведеного дослідження ми прийшли до думки, що більш ефективним і з можливість застосування в наших установах є досвід німецьких організацій з питань атестації державних службовців, а досвід компаній Японії, в свою чергу, є доволі цікавим, але неприйнятним для наших установ і організацій у зв'язку із різними філософіями і методами роботи, а відповідно й оцінювання.

Навчання працівників Шаргородської РДА являється одним із ключових інструментів розвитку персоналу. Основними завданнями в стратегії розвитку персоналу виділяють: вибір об'єктів, завдань, форм та суб'єктів навчання. Зокрема, безпосередньо самі державні службовці надають перевагу таким видам навчання, як лекції, обмін досвідом та круглі столи, де розглядаються теми практичного застосування. Тобто підвищення кваліфікації – один із напрямів в системі розвитку персоналу, що

спрямований на збереження висококваліфікованих кадрів, підвищення ефективності їх діяльності, організацію якісної та результативної роботи, що значно підвищить загальну результативність, а отже і ефективність діяльності установи в цілому.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження атестації персоналу як методу оцінки його розвитку на прикладі Шаргородської РДА дають змогу зробити наступні висновки:

1. У теоретичному розділі досліджено суть та значення оцінювання персоналу при плануванні розвитку персоналу в установі. Оцінка персоналу – це цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця. Оцінка персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами, вимогами, еталонами. Проведення оцінки персоналу дозволяє:

- визначити рівень компетентності спеціалістів;
- отримати психологічний портрет працівників організації;
- визначити міру задоволення і зацікавленості працівників результатами праці;
- вивчати специфіку міжособистісних відносин і психологічний клімат у колективі;
- планувати кар'єру та просування працівників по службі;
- здійснювати перестановку кадрів з врахуванням компетентності і потенціалу працівників;
- проводити ефективний підбір потрібних спеціалістів;
- знаходити засоби для закріплення в організації потрібних спеціалістів;
- розробити ефективну систему мотивації трудової діяльності;
- раціоналізувати методи роботи з персоналом.

Регулярна і систематична оцінка персоналу забезпечує керівництво інформацією для прийняття обґрунтованих рішень з підвищення рівня заробітної плати, підвищення на посаді, присвоєння кваліфікації. Виокремлюють різні види оцінки персоналу, але найпоширенішим в Україні вважається процес атестації персоналу.

2. Розглянуто атестацію персоналу як один із методів його оцінки, а отже атестація персоналу є формалізованим оцінюванням кадрів, що проводиться у певний час, у встановленій формі, за спеціально розробленою процедурою, за результатами якої приймаються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх до резерву на керівні посади (подання кандидатури на конкурс), професійного навчання чи звільнення працівників.

Робота, що пов'язана з організацією і проведенням атестації, дає можливість краще вивчити кадри, поліпшити їх підбір, розстановку та використання. Загалом проведення атестації є необхідним процесом, оскільки є позитивним явищем і для організації, і для персоналу. Це покращує роботу персоналу, контроль над її виконанням, зростання продуктивності праці, підвищення ефективності функціонування організації в цілому. Періодична атестація працівників контролюватиме їх, а у випадку позитивної рекомендації атестаційної комісії, сприятиме просуванню в кар'єрі, що передбачає вищу посаду, більшу заробітну плату, покращення професійних і кваліфікаційних знань та вмінь. Тобто атестація є стимулом для розвитку творчої активності й ініціативи працівників, що є важливим в сучасних умовах.

Досліджено методологію процесу атестації, яка є майже однаковою для всіх установ, організацій та підприємств і лиш інколи її схема доповнюється чи скорочується окремими елементами. Загальна схема має наступний вигляд: в установі серед працівників та адміністрації створюють комісію, члени якої проводять співбесіду з кожним атестуючим, після чого в ході аналізу всіх даних приймається рішення про відповідність чи невідповідність працівника займаній посаді.

Перед атестацією зазвичай проводять наступні заходи: визначають склад атестаційної комісії; встановлюють термін проведення атестації; організують роз'яснювальну роботу стосовно проведення атестації; збирають документи про персонал, котрий атестується. Згодом члени атестаційної

комісії проводять співбесіду з працівниками, що підлягають атестації та на основі результатів оцінки формують висновки і рекомендації, які заносяться до особової справи кожного працівника незалежно від займаної посади. Після цього у відділі кадрів затверджують плани роботи працівників на перспективу, тобто на наступний рік або ж на кілька років. Проведення атестації в організації сприяє покращенню роботи персоналу, її контролю, зростанню продуктивності праці, підвищенню ефективності функціонування всієї установи.

3. Шаргородська РДА являється органом місцевого самоврядування, що представляє спільні інтереси територіальних громад селищ, сіл та міст, у межах повноважень, що визначені Конституцією України та іншими законодавчими документами, а також повноважень, переданих їй селищними, сільськими і міською радами. Дана установа знаходиться за адресою вул. Героїв Майдану, 224 м. Шаргород Вінницька область, 23500.

Адміністрація має розгалужену організаційну структуру. В Шаргородській РДА у 2016 році працювало 112 осіб, з яких у відокремлених структурних підрозділах – 91 особа, а в апараті – 21, зокрема 75% жінок та лише 25% чоловіків. Говорячи про вікові категорії, то більшість персоналу становлять особи віком 35-50 років (53%). Важливим моментом є те, що всі 100% працівників мають вищу освіту, зокрема частка працівників з економічною освітою становить 58%, з гуманітарною – 19%, технічною 6%, з юридичною – 3%, а з сільськогосподарською освітою 10%. Важливим нюансом є те, що 75% працівників мають досвід роботи понад 10 років. Загалом по адміністрації було нагороджено 27 працівників. Варто зазначити, що відповідно до рівня виконаної роботи серед працівників РДА 7 осіб нагородженні грамотами від голови РДА, 5 осіб – грамоти від першого заступника голови Вінницької обласної державної адміністрації та 15 осіб – державні нагороди у вигляді премій.

4. Розкрито методи і критерії оцінки персоналу в Шаргородській РДА. В установі процедура проведення атестації є чітко визначеною та

регламентується рядом законодавчих і нормативно-методичних актів, де зазначено, що вона має проводитися задля поліпшення ефективності діяльності держслужбовців, оцінюючи професійні й ділові характеристики співробітників та результати їх роботи.

Атестацію персоналу в Шаргородській РДА проводять раз у 4 роки, остання була в 2015 році, зі 113 фактично працюючих осіб її проходили 107 осіб. Згідно з результатами атестації всі 100% працівників відповідали займаній посаді, в тому числі рекомендовано було 5 осіб зарахувати до кадрового резерву та 6 особам пройти стажування на більш високій посаді, а 10 особам підвищити кваліфікацію. В свою чергу, 6 осіб не підлягали атестації з наступних причин – 4 осіб знаходились у відпустці по вагітності, пологах та догляду за дитиною і 2 особи перебували на посаді менше 1 року. Варто також зазначити, що протягом атестаційного періоду під час проведення співбесід з поважних причин на неї не з'явилося 8 осіб, зокрема 4 особи були відсутні у зв'язку із перебуванням у відпустці; 3 особи перебували у відрядженні та 1 особа знаходилась на лікарняному.

У 2016 році щорічній оцінці підлягало 103 особи, з яких 66 осіб отримали добрі оцінки, а 37 осіб – високі; 12 осіб не підлягали проходженню щорічної оцінки, 8 осіб з яких знаходились у відпустці по догляду за дитиною та 4 особи у звітному періоді були призначені на нові посади. За результатами проведення щорічної оцінки 2 особам дали рекомендацію зайняти більш високу посаду, а 3 особи рекомендовано на конкурс.

Згідно з даними атестації та щорічної оцінки в 2015 році всі 100% державних службовців відповідали займаній посаді, з них майже 5% були рекомендовані для зарахування до кадрового резерву, близько 6% рекомендували для проходження стажування на більш вищій посаді, а біля 10% було рекомендовано пройти курси підвищення кваліфікації, тобто працівники проходять навчання за напрямом підготовки «Державне управління» на базі Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування,

державних підприємств, установ і організацій Вінницької області у м. Вінниці. Персонал Шаргородської РДА зобов'язаний також проходити підвищення кваліфікації згідно із планом-графіком про курси підвищення кваліфікації, який щорічно оновлюють та в якому зазначені наступні види навчання:

- короткострокові курси, тренінги, семінари;
- отримання другої професії, спеціальності, підтверджене свідоцтвом чи дипломом;
- курси підвищення кваліфікації (один раз на п'ять років) з видачею свідоцтва про закінчення курсів;
- навчання у вищому навчальному закладі III-IV рівнів акредитації.

Позитивним також є процес плинності кадрів, коефіцієнт якого в 2016 році дорівнював 0,11, що свідчить про незначні зміни в кадровому потенціалі, а це сприяє кращому виконанню роботи, оскільки працівник добре обізнаний зі своїми обов'язками та особливостями виконання поставлених перед ним цілей та завдань.

5. Проаналізовано вплив атестації на мотивацію персоналу в Шаргородській РДА, зокрема сьогодні практика в сфері управління персоналом показує, що здебільшого на державній службі діють класичні мотиваційні положення, зокрема це повага до статусу державного службовця, довіра до працівника з боку керівництва, що безпосередньо чинять вплив на його рівень працездатності, підвищуючи цим продуктивність його діяльності. Одним із мотивів для ефективної діяльності державних службовців є мотив самоствердження, який особливої актуальності набуває серед молодих та новоприйнятих працівників. На сьогодні важливою та й одною із визначальних є також матеріальна мотивація, яка супроводжується підняттям рівня заробітної плати та гарантія її виплати.

6. Досліджено досвід зарубіжних країн в проведенні атестації державних службовців, який є досить цікавим і його варто було б застосовувати у нас, хоча потрібно перейняти лише позитивні аспекти,

виключаючи всі недоліки, які є в кожній із систем оцінювання в зарубіжних установах, оскільки кожна із систем показує, що в випадку недооцінки ролі консультацій перед підготовкою прийняття рішень, інформаційно-роз'яснювальною роботою, навчанням державних службовців, існує ризик провалу будь-якого із нововведень.

Найбільш призвичаєний до діяльності українських установ є досвід німецьких організацій з питань атестації державних службовців, а тому є доволі високий відсоток його реалізації. Досвід компаній Японії, в свою чергу, є доволі цікавим, але неприйнятним для наших установ і організацій у зв'язку із різними філософіями і методами роботи, а відповідно й оцінювання. Важливим моментом є те, що досвід американських компаній частково зате успішно застосовують деякі українські організації, де їх метод оцінювання є більш дієвіших, аніж в державних установах.

Отже, підсумовуючи, необхідно відзначити, що: атестація повинна бути не лише способом оцінювання, а й інструментом, який стимулюватиме державних службовців до підвищення рівня ділових і професійних якостей. Чинне законодавство, що регулює порядок проведення атестації державних службовців, потребує доопрацювання. На нашу думку необхідно:

- з огляду на юридичні наслідки атестації для подальшого проходження державним службовцем державної служби, необхідно врегулювати це питання в Законі України «Про державну службу»;
- законодавчо закріпити, що рішення атестаційної комісії є обов'язковим для керівника відповідного державного органу та є підставою видання відповідного наказу (розпорядження);
- визначити та закріпити в законодавстві конкретні наслідки того чи іншого рішення атестаційної комісії для кар'єри державного службовця;
- законодавчо передбачити положення щодо оновлення складу атестаційної комісії для проведення повторної атестації та встановити

- строк її проведення, що слугуватиме додатковою гарантією об'єктивності та неупередженості атестаційної комісії;
- запровадити систему оцінювання керівника його підлеглими, що дасть змогу оцінити керівника всебічно, і буде дотримано правил колективізму, а також сприятиме зниженню рівня суб'єктивізму оцінки та централізації всього процесу атестації та підвищенню ступеня демократизму;
 - проводити співбесіду з підлеглим раз на місяць перед отриманням заробітної плати та складати план удосконалення професійних якостей підлеглого на наступний місяць у разі певних недоліків у поточному місяці задля позбавлення суб'єктивності щодо оцінки керівником підлеглих;
 - ввести загальну систему атестації та оцінки кадрів за допомогою комп'ютерних програм;
 - розробити психологічні та професійні вимоги до керівників та проводити співбесіди за участю психологів.

Список використаних джерел

1. Атестація державних службовців – важлива складова проходження державної служби / І. І. Задоя // Актуальні проблеми політики. – 2014. – Вип. 53. – С. 296-305.
2. Атестація керівників: особливості, алгоритм, необхідні документи / Олексій Волохов, Юлія Шпиґа // Праця і закон. – 2015. – №1. – С.27-29.
3. Атестація персоналу підприємства як дієвий метод оцінювання його діяльності / М.І. Зелена // Науковий вісник Херсонського державного університету: Економічні науки. – 2014. – Вип. 7(3). – С. 16-19.
4. Атестація персоналу: проведення, склад комісії, критерії оцінювання/ Ігор Стариков // Праця і закон. – 2015. – №1. – С.5-15.
5. Атестація посадових осіб органів місцевого самоврядування / Тетяна Безрук // Довідник кадровика // . – 2015. – №4. – С. 24-34.
6. Атестація працівників: 17 кроків / Олена Саврова // Довідник секретаря та офіс-менеджера. – 2015. – №3. – С. 27-54.
7. Атестація та оцінка державних службовців як важливий чинник управління їх професійним удосконаленням / Н. Ф. Артеменко // Університетські наукові записки. – 2008. – № 2. – С. 315-321.
8. Атестація управлінського персоналу. Процедура проведення атестації / Станіслав Соломонов // Довідник кадровика. – 2014. – №12. – С.49-55.
9. Атестація управлінського персоналу. Реалізація результатів атестації управлінського персоналу / Станіслав Соломонов // Довідник кадровика. – 2015. – №6. – С.38-47.
10. Бондаревська К.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення / К.В. Бондаревська, Т.Л. Сорокотяга // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2013. – № 2. – С. 28-32.

11. Впровадження системи оцінки персоналу з метою ефективного управління персоналом організації / І.І. Поліщук // *Економіка Крима*. – 2013. – № 1. – С. 299-304.
12. Голобор Н.Ю. Зарубіжний досвід освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів та можливості його застосування в Україні / Н.Ю. Голобор // *Держ. упр.: теорія і практика: електрон. фах. журн.* – 2011. – № 2.
13. Гончарук Н.Т. Мотивація персоналу у сфері державної служби України: проблеми та перспективи / Н.Т. Гончарук, Н.Ф. Артеменко// *Аспекти публічного управління*. – 2013. – № 2. – С. 48-54.
14. Григор'єва Н.О. Оцінка якості персоналу в системі ефективного управління: VIII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Сучасність, наука, час. Взаємодія та взаємовплив» (23-25 листопада 2011 р.) [Електронний ресурс] / Н.О. Григор'єва. – Режим доступу: <http://intkonf.org/grigoreva-no-otsinka-yakosti-personalu>.
15. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу / К.М. Дідур. // *Ефективна економіка*. – 2011. – № 11.
16. Дяків О. Атестація як один із методів оцінки персоналу в державних установах / О. Дяків, Н. Бакуліна, А. Страдомський // *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: зб. наук. праць каф. управління трудовими ресурсами і розміщення продуктивних сил Терноп. нац. екон. ун-ту*. – 2008. – № 13. – С. 97-104.
17. Закон України «Про державну службу» № 889-VIII від 10.12.2015 – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
18. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» № 280/97-ВР від 21.05.1997 – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>.

19. Закон України «Про місцеві державні адміністрації» № 586-XIV від 09.04.1999 – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/586-14>.
20. Звіт про кількісний і якісний склад державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування за 2014-2016 роки.
21. Звітні дані про якісний склад державних службовців Шаргородської районної державної адміністрації за 2014-2016 рр.
22. Калашник Н.С. Мотивація та демотивація самоосвіти державних службовців у розвитку людського потенціалу державного управління / Н.С. Калашник // Теорія та практика державного управління. – 2012. – Вип. 3. – С. 410-416.
23. Качалуба О.І. Особливості атестації персоналу на підприємствах / О.І. Качалуба // Управління розвитком. – № 1. – 2012. – С.159-161.
24. Колективний договір Шаргородської районної державної адміністрації на 2015-2018 рр.
25. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. Посібник. — К.: КНЕУ, 1998.
26. Красношарпка В. В. Вплив атестації на ефективність діяльності персоналу організації / В. В. Красношарпка, К. М. Гиленко // Сучасні проблеми економіки і підприємництва: збірник наукових праць. – 2010. – Вип. 5(частина I). – С. 147–152.
27. Літинська В.А. Аналіз методики проведення атестації персоналу для визначення кар'єрного просування персоналу підприємств [Електронний ресурс] / В.А. Літинська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 1. – С. 55-59.
28. Марцінковська О. Атестація персоналу в ринкових умовах / О. Марцінковська // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: зб. наук. праць каф. управління

- трудовами ресурсами і розміщення продуктивних сил Терноп. акад. нар. госп-ва.– 2004.– Вип. 9.– С. 176-180.
29. Марцінковська О. Об'єктивна необхідність та значення ділової оцінки персоналу / О. Марцінковська, Н. Слівінська // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2008.– Вип. 13.– С. 109-112.
30. Мельник Алла Федорівна Зарубіжний досвід підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: проблеми імплементації в Україні / А.Ф. Мельник, Т.О. Кононенко // Державне управління та місцеве самоврядування. – 01/2012. – Вип.1(12). – С. 146-156.
31. Механізми забезпечення ефективності підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: навч. посіб. / уклад.: О.Д. Брайченко, М.С. Орлів, Б.О. Костенко та ін.; за заг. ред. В. А. Гошовської. – К.: НАДУ, 2012. – 48 с.
32. Неліпа Д.В. Нормативно-правове регулювання професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / Д.В. Неліпа // Менеджер. – 2014. – № 1. – С. 137-142.
33. Оболенський О.Ю. Державна служба: підручник/ О.Ю. Оболенський – К.:КНЕУ, 2006. – 472 с.
34. Організаційна структура Шаргородської РДА.
35. Офіційний сайт Шаргородської РДА [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rda.sharrayrada.gov.ua/>.
36. Пархоменко-Куцевіл О. Удосконалення процедури атестації державних службовців: порівняльно-правовий аналіз / О. Пархоменко-Куцевіл // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2010. – № 1. – С. 55-62.
37. Пахомова Т.І. Механізми функціонування системи державної служби період суспільних реформ: автореф. дис. ... д-ра наук з

- державного управління: спец. 25.00.03 «Державна служба» / Т.І. Пахомова. – К.: Національна академія державного управління при Президентіві України. – К., 2007. – 45 с.
38. Проект розпорядження «Про дисциплінарну комісію райдержадміністрації з розгляду дисциплінарних справ» від липня 2016 року.
39. Проект розпорядження «Про затвердження Правил внутрішнього трудового розпорядку для державних службовців райдержадміністрації» від липня 2016 року.
40. Проект розпорядження «Про Правила внутрішнього службового розпорядку для працівників райдержадміністрації» від липня 2016 року.
41. Пушкар З. Кадрове планування як елемент реалізації кадрової політики [Електронний ресурс] / З. Пушкар, Г. Мацькова // Українська наука: минуле сучасне, майбутнє. – 2010. – Вип. 14-15. – С. 193-198.
42. Пушкар З.М. Атестація державних службовців: особливості та методика її проведення/ Зоряна Михайлівна Пушкар, Юлія Володимирівна Николайчук // Наука молода: зб. наук. праць молодих вчених ТНЕУ.– Тернопіль: ТНЕУ, 2016. – № 24. – С. 5-12.
43. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Особливості організації праці менеджера // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє: Щорічник. – Випуск 17/ За заг. ред. М.В.Лазаровича. – Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2012. – С. 106 - 112 .
44. Пушкар З.Оцінка персоналу та її значення в плануванні розвитку персоналу // Naukowa przestrzec Europy – 2010. – Przemysl: Nauka i studia. – 2010. – Ekonomiczne nauki. Volume 9. – С.32-38.
45. Регламент Шаргородської районної державної адміністрації від 14 листопада 2007 року.

46. Розпорядження «Про підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій та депутатів місцевих рад у 2016 навчальному році» №823 від 28 грудня 2015 року.
47. Розпорядження «Про проведення (підсумки) атестації державних службовців» 2015 року.
48. Розпорядження «Про проведення (результати проведення) в райдержадміністрації щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань» на 2014-2016 рр.
49. Романова І.К. Аналіз методу оцінки персоналу організації на підприємстві: IX Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Сучасність, наука, час. Взаємодія та взаємовплив» (24-26 січня 2012 р.) [Електронний ресурс] / І.К. Романова. – Режим доступу: <http://intkonf.org/romanova-ik-analiz-metodu-otsinki-personalu-organizatsiyi-na-pidpriemstvi/>.
50. Савченко В.А. Використання результатів атестації в управлінні розвитком персоналу / В.А. Савченко // Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. праць / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; [відп. ред. Т. Г. Кицак]. – 2011. – № 1. – С. 33 - 38.
51. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу. Навчальний посібник. – Київ: КНЕУ, 2002. – 351 с.
52. Севтунов М.А. Основні напрямки підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів органів місцевого самоврядування в Україні / М.А. Севтунов. // Державне будівництво. – 2008. – № 2.
53. Система оцінювання персоналу підприємства [Текст] / В.Я. Чевганова // Ефективна економіка. — 2014. — № 4.

54. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. (Альма-матер).
55. Стецюра Г.Ю. АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: НЕТРАДИЦІЙНІ МЕТОДИ / Г.Ю. Стецюра // Управління розвитком. – 2012. – №10. – С. 35 – 37.
56. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств / Л.Г. Миронова // Культура народів Причорномор'я. — 2011. — № 214. — С. 46-50.
57. Топалова Е.Х. Світовий досвід оцінювання персоналу в державній службі [Електронний ресурс] / Е.Х. Топалова, А.В. Супрун // – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ardup/2010_1/2_79-84.pdf.
58. Фоміч Г.В. Щорічне оцінювання діяльності публічних службовців: організаційно-правовий аспект // Актуальні проблеми держави і права: Зб. Наук. пр. – Одеса, 2010. – Вип. 52. – С. 339–345.
59. Формування ефективної системи оцінювання персоналу на підприємстві/ О.В. Григор'єва, Т.О. Галайда, А.В. Іскрук// Ефективна економіка. – 2014. – №11.
60. Цаль І.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / І.І. Цаль. – Вінниця: ВФЕУ, 2010. – 322 с.
61. Шатун В.Т. Оцінювання та атестація державних службовців у руслі європейського і світового тренду / В.Т. Шатун // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]: Державне управління. – 2014. – Т. 235, Вип. 223. – С. 117-127.
62. Шевченко С. Оцінювання діяльності державних службовців: теоретичні та практичні підходи, досвід / С. Шевченко // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2015. – Вип. 3. – С. 255-265.

63. Шушпанов, Д.Г. Особливості атестації державних службовців в Україні та шляхи її вдосконалення [Електронний ресурс] / Д.Г. Шушпанов // Сталый розвиток економіки. – 2011. – № 6. – С. 31-34.
64. Щербак В. Політичний кадровий менеджмент: політологічні підходи до вивчення та засади мотивації державних службовців / В. Щербак // Гілея: науковий вісник. – 2013. – № 78. – С. 363-367.