

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

**ДЯКОВИЧ Ліна Ігорівна**

**МЕТОДИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ШЛЯХИ ЇХ  
ВДОСКОНАЛЕННЯ**

**Спеціальність 051 – Економіка**

**Магістерська програма – Управління персоналом та економіка праці**

**Тернопіль – 2018**

## **Анотація**

Дякович Л.І. «Методи оцінки персоналу в організації та шляхи їх вдосконалення» (на матеріалах ТОВ «Домобудівник» м. Тернополя) – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» з управління персоналом та економіки праці. – Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2018.

В роботі проаналізовано систему та методи оцінки персоналу; охарактеризовано процедуру проведення оцінки; досліджено стан професійної підготовки працівників ТОВ «Домобудівник» м. Тернополя; проаналізовано зарубіжний досвід оцінювання персоналу.

Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення методів оцінки та їх використання в системі оцінювання персоналу.

## **Annotation**

Diakovych L. “Methods of staff assessing in the organizations and ways to improve them” (on materials of “Domobudivnyk” Ltd., Ternopil). – Manuscript.

This research is to submit a MA degree on personnel management and economy of labor. – Ternopil national economic university, Ternopil’, 2018.

In the paper the system and methods of personnel assessment are analyzed; the evaluation procedure is described; the state of professional training of workers of “Domobudivnyk” Ltd. in the city of Ternopil is investigated; the foreign experience of personnel assessment is analyzed.

Practical recommendations for the improvement of evaluation methods and their usage in the personnel evaluation system are developed.

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b> .....	<b>3</b>
<b>Розділ 1. Загальні положення наукових методів оцінки персоналу</b> .....	<b>6</b>
1.1. Об’єктивна необхідність та значення ділової оцінки персоналу. ....	6
1.2. Система методів та видів оцінювання персоналу.....	14
1.3. Атестація персоналу як особливий метод його оцінювання та розвитку .....	27
Висновки до першого розділу .....	33
<b>Розділ 2. Ділова оцінка персоналу в ТОВ «Домобудівник»</b> .....	<b>36</b>
2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства.....	36
2.2. Оцінка професійної підготовки персоналу .....	43
2.3. Методи оцінки інженерно-технічних працівників і робочих місць в ТОВ «Домобудівник».....	49
Висновки до другого розділу.....	60
<b>Розділ 3. Шляхи вдосконалення існуючої системи оцінювання персоналу</b> .....	<b>63</b>
3.1. Зарубіжний досвід оцінки персоналу .....	63
3.2. Основні напрями вдосконалення системи оцінювання персоналу.....	73
Висновки до третього розділу.....	81
<b>Висновки</b> .....	<b>83</b>
<b>Список використаних джерел</b> .....	<b>88</b>
<b>Додатки</b>	

## Вступ

**Актуальність теми дослідження.** Трансформація ринкових відносин в Україні потребує нових методологічних підходів до проблеми більш повного використання людського чинника шляхом активізації діяльності персоналу, створення дієвих стимулів і мотивів у механізмі певної діяльності. Недостатній професіоналізм у сучасних умовах інколи стає обмежуючим чинником, що не дозволяє організаціям і підприємствам реалізувати свої потенційні можливості, на практиці призводить до масового відчуження людей від результатів своєї діяльності, зниження суспільної активності виконавців, знеособленості, інертності більшості працівників.

У створенні життєдіяльного колективу, який забезпечує нормальне функціонування установи чи підприємства, значну роль відіграє оцінка персоналу, метою якої є добір не лише кращих на даний час фахівців, а й здатних впливати на оновлення і розвиток кожної конкретної організації.

**Ступінь опрацювання теми.** Вивченням методів оцінки персоналу, їх застосуванням в роботі з персоналом займалось багато вчених-економістів та управлінців. Зарубіжні вчені займаються цією проблематикою вже впродовж майже двох століть. Серед них такі: Ф. Герцберг, П. Друкер, Л. Жєнігс, А. Кибанов, Д. Макгрегор, А. Маслоу, А. Сміт, Ф.Тейлор та багато інших.

На сучасному етапі теоретико-методологічними питаннями оцінки персоналу займаються Д. Богиня, Б. Генкін, О. Грішнова, А. Колот, Л. Колпаков, Є. Маслов, В. Савченко, С. Шєкшня, Г. Щокін та ін.

Перехід на ринкові умови господарювання потребує кардинальних змін у системі ділової оцінки персоналу. В процесі діяльності підприємства чи установи потрібно знати: кого, на яких засадах брати на роботу, як розвивати і стимулювати персонал, визначати рівень професіоналізму і компетенції, застосовувати найбільш придатні критерії та методи оцінки стосовно спеціалізації установи чи підприємства.

**Метою** дипломної роботи є розроблення теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо вдосконалення методів оцінки та їх використання в системі оцінювання персоналу.

Для досягнення мети дослідження вирішувались такі **завдання**:

- проаналізувати систему та методи оцінки персоналу;
- охарактеризувати процедуру проведення оцінки;
- провести оцінку показників ефективності використання персоналу;
- проаналізувати стан професійної підготовки працівників;
- розробити шляхи вдосконалення методів оцінки із застосуванням зарубіжного досвіду.

**Об'єктом** дослідження є персонал ТОВ «Домобудівник» м. Тернополя.

**Предметом** дослідження є вдосконалення методів оцінки персоналу.

**Теоретичною і методологічною базою** дослідження є класичні праці зарубіжних і вітчизняних вчених з теорії розвитку персоналу, питань методології і проведення оцінки, матеріали періодичних видань, праці з кадрового менеджменту і маркетингу.

**Наукову новизну** дипломної роботи визначають такі теоретико-методологічні і практичні результати:

- досліджено стан професійної підготовки працівників підприємства;
- проаналізовано результати оцінки персоналу;
- розроблено заходи щодо вдосконалення методів оцінки в досліджуваній установі;
- вивчено і проаналізовано зарубіжний досвід оцінки, який може бути використаний на подібних підприємствах .

**Практичне значення** дослідження полягає у висвітленні методів оцінки персоналу; недоліків, які трапляються під час її проведення. Рекомендовано найбільш прийнятні методи оцінювання персоналу.

**Структура й обсяг роботи.** Дипломна складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел та додатків. Матеріали

дипломної містять 5 таблиць, 6 рисунків та 4 додатки. Список використаних джерел налічує 85 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ НАУКОВИХ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ

#### 1.1. Об'єктивна необхідність та значення ділової оцінки персоналу

Персонал є головним ресурсом будь-якої організації. Саме від його професійного розвитку, рівня кваліфікації, здібностей та вмінь залежить розвиток та ефективність роботи підприємства. Але, на жаль, досить складно лише за документами про освіту визначити здібності персоналу до праці та його професіоналізм. Тому на підприємствах застосовують оцінку персоналу, яка служить критерієм професійних здібностей персоналу, виявляє особистісні якості та перспективні можливості співробітників. Об'єктивно проведена оцінка діяльності не тільки дає можливість працівникові мати уявлення про те, як було оцінено виконану ним роботу, а й значною мірою впливає на мотивацію його подальшої трудової діяльності.

Вдосконалення практики підбору і розстановки кадрів, мотивація та переміщення працівників зв'язано з об'єктивною, науково обґрунтованою оцінкою їх діяльності. Оцінка стосується всіх категорій працівників, хоча значимість її для окремих категорій не є однаковою.

**Завдання ділової оцінки** полягає у виявленні потенціалу працівника організації, рівня його використання, відповідності працівника займаній посаді чи його готовності до зайняття іншої, визначенні цінності працівника для організації. Важливим завданням також є формування ефективного зворотного зв'язку: працівник повинен знати, як оцінюють результати його діяльності, його намагання якісного виконання своїх обов'язків [29].

У сучасних, ефективно функціонуючих організаціях, оцінка персоналу сприймається як можливість відкритого обговорення результатів діяльності працівника, вибору шляхів її покращення.

Перш ніж підійти до вивчення процесу ділової оцінки та визначення її ролі у розвитку персоналу, потрібно детально проаналізувати поняття «оцінювання персоналу», що наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

## Визначення терміну «оцінювання персоналу»

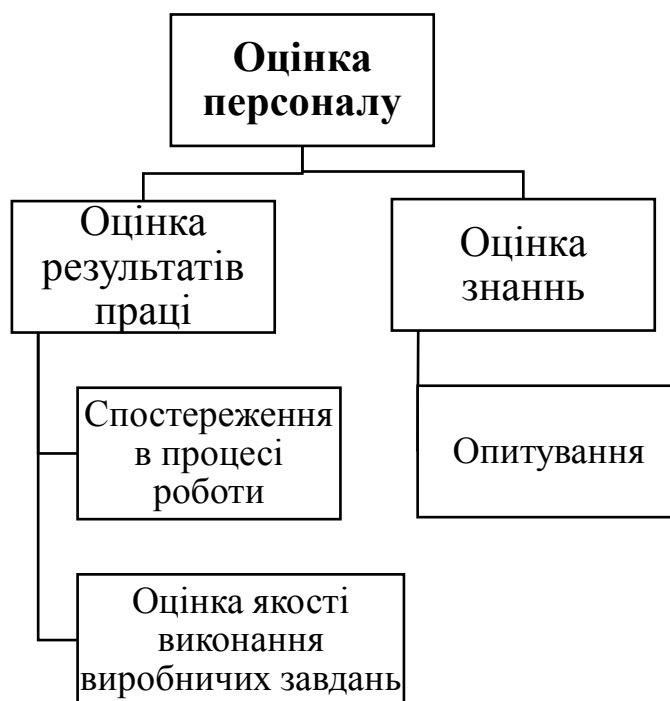
№ з/п	Джерело	Визначення
1	2	3
1	Балабанова Л.В.	Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця [2, 67].
2	Головатий М.Ф., Лукашевич М.П., Дмитренко Г.А.	Під оцінюванням персоналу розуміють процедуру, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам [11, 145].
3	Завіновська Г.Т.	Оцінювання персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності, ефективності роботи персоналу [18].
4	Кириченко О.А.	Оцінювання персоналу використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у даний час займає [24].
5	Колот А.М.	Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань [29, 294].
6	Савченко В. А.	Оцінювання персоналу є процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистісних якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам [67].
7	Скопилатов І.О., Єфремов О.Ю.	Ділова оцінка персоналу – це компонент діагностики персоналу, цілеспрямований процес встановлення відповідності кількісних і якісних професійних характеристик персоналу вимогам посади (робочого місця), підрозділу і організації в цілому [70].
8	Федулова Л.І.	Під діловою оцінкою персоналу розуміється цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця [77].
9	Шегда А.В.	Оцінювання персоналу визначає рівень кваліфікації працівників, рівень знань, навичок, здібностей, дає уявлення про ділові та моральні риси особистості [80].



Отже, можемо зробити висновок що сутність терміну «оцінювання персоналу» досить різниться серед вітчизняних вчених. Одні вважають оцінкою персоналу встановлення відповідності якостям працівника, вимогам що висуваються до посади або робочого місця (Балабанова Л. В., Кириченко О. А., Савченко В. А., Федулова Л. І. та ін.), другі науковці бачать оцінку як заплановану, формалізовану характеристику трудової діяльності, ефективності роботи персоналу (Завіновська Г. Т.), треті твердять, що оцінювання персоналу здійснюється для визначення рівня кваліфікації працівників, рівня знань, навичок, здібностей, дає уявлення про ділові та моральні риси особистості (Шегда А. В.) Але більшість погоджується із тим, що *оцінкою персоналу* є процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистісних якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам.

Оцінка персоналу (самооцінка та зовнішня оцінка) виконує принаймні 2 основні функції: орієнтувальну та стимулюючу. *Орієнтувальна функція* полягає в тому, що кожна людина через оцінку з боку суспільства та з допомогою самооцінки усвідомлює себе, свій стан і поведінку, отримує можливість вибрати напрями і способи дальшої діяльності. *Стимулююча функція* оцінки виявляється в тому, що вона породжуючи в людини переживання успіху чи невдачі, підтверджуючи правильність чи неправильність вибраної поведінки, спонукає людину до діяльності в певному напрямі. Тому, щоб працівники були налаштовані на оцінку позитивно, необхідно довести до них її мету, а саме – кожен працівник повинен отримувати заробітну плату згідно зі своєю кваліфікацією [72, 32].

У кожному структурному підрозділі оцінка працівників може проводитися по-різному, це залежить від специфіки виконуваних робіт. Але обов'язковим є те, що вона має охопити як оцінку теоретичних знань (знань робочих інструкцій), так і практичне виконання робіт (рис.1.1).



**Рис 1.1. Складові оцінки персоналу [72, 32].**

Щоб оцінка була дієвою, а суть її – зрозумілою як оцінювачам, так і тим, хто отримує оцінку, процес оцінювання має здійснюватися за основним змістом діяльності, за тими її аспектами, які безпосередньо пов'язані з професійною кваліфікацією.

Важливим завданням оцінки є забезпечення зворотного зв'язку: працівник має знати, як оцінюються результати його діяльності. Оцінка повинна розглядатись відкрито, повинні обговорюватися досягнення працівника та вибиратися шляхи покращення його діяльності. Працівники мають знати, які помилки були з їхньої вини, а які залежать від внутрішніх умов підприємства. Це дозволяє скорегувати як поведінку працівників, так і умови їх роботи [47,46].

Відповідно до мети, завдань, елементів процесу оцінювання персоналу, можна зазначити, що побудова моделі оцінки персоналу в кожній організації є вкрай важливою й відповідальною справою. У загальному вигляді *система оцінки персоналу* містить такі блоки:

I. Зміст оцінки (об'єкт аналізу, ті конкретні якості людини, її трудової поведінки, показники результатів її праці, які потребують оцінки).

II. Система критеріїв оцінювання та їхнє вимірювання.

III. Система способів, методів та інструментів оцінювання.

IV. Процедура оцінювання, якою визначаються його порядок, місце проведення, суб'єкти, терміни й періодичність, а також технічні й організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання персоналу [14].

Ділова оцінка працівників сприятиме розвитку персоналу підприємства за умови виконання таких принципів [67]:

1) об'єктивність – передбачає використання в процесі оцінки достатньо обґрунтованих критеріїв та системи показників оцінки ділових і особистісних якостей працівника, складності й результатів його праці;

2) оперативність та періодичність – забезпечує своєчасність і регулярність оцінки протягом тривалого часу, врахування динаміки результатів й складності роботи працівника;

3) конфіденційність – вимагає надання результатів оцінки тільки самому працівнику, його керівнику та службі управління персоналом з метою недопущення погіршення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі;

4) усебічність – сприяє залученню до проведення оцінки працівника його керівника, колег, рівних за рангом і підлеглих для оцінки всіх сторін діяльності та особистості людини;

5) єдність вимог і загальність – передбачає здійснення оцінки всіх працівників, які займають однакові посади, робочі місця, за однією системою показників, однаковими методами та процедурою оцінки;

6) економічність, чіткість і доступність – вимагає врахування фінансових та матеріальних ресурсів при проведенні оцінювання, кваліфікаційного рівня фахівців служби управління персоналом;

7) результативність – забезпечує прийняття за результатами оцінки своєчасних заходів щодо раціонального прийому і розстановки кадрів, розвитку персоналу та його матеріального стимулювання.

Дотримання цих принципів дає змогу використати оцінку персоналу для:

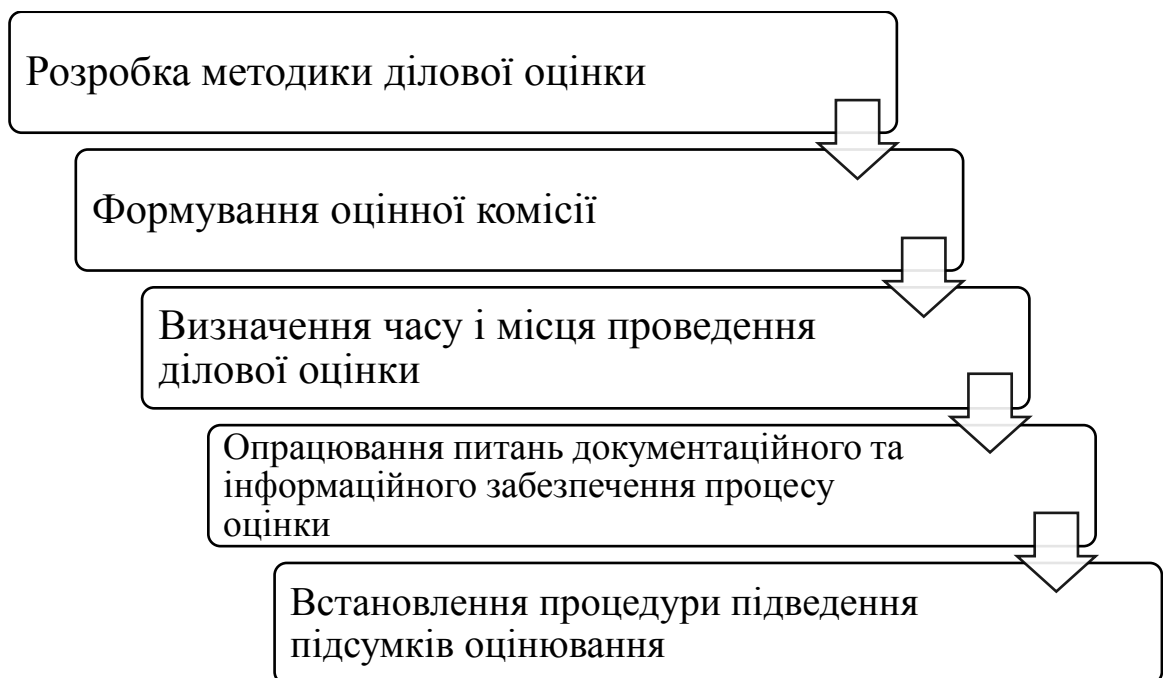
- а) підбору й розстановки нових працівників;
- б) прогнозування просування працівників по службі;
- в) раціоналізації прийомів і методів роботи (управлінських процедур);
- г) побудови ефективної системи мотивації праці;
- д) оцінки ефективності діяльності окремих працівників і трудових колективів.

**Ділова оцінка персоналу** – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивацій і властивостей) вимогам посади або робочого місця [34].

Розрізняють два основні види ділової оцінки:

1. Оцінку кандидатів на вакантну посаду;
2. Поточну періодичну оцінку співробітників організації.

Організаційна процедура підготовки ділової оцінки передбачає виконання наступних обов'язкових заходів, які зображено на рис. 1.2.



**Рис. 1.2. Процедура підготовки ділової оцінки [62]**

Якісна система оцінки ефективності виконання кожним співробітником своїх посадових функцій дозволить підвищити ефективність управління людськими ресурсами підприємства через:

1) позитивний вплив на мотивацію співробітників. Зворотний зв'язок сприятливо позначається на мотивації працівників, дозволяє їм скорегувати свою поведінку на робочому місці і домогтися підвищення продуктивності;

2) планування професійного навчання. Оцінка персоналу дає можливість визначити недоліки в кваліфікаційному рівні кожного співробітника і передбачити заходи щодо їх виправлення;

3) планування професійного розвитку та кар'єри. Оцінка співробітників виявляє їх слабкі і сильні професійні якості, що дозволяє якісно підготувати індивідуальні плани розвитку та ефективно спланувати кар'єру;

4) рішення про винагороду, просування, звільнення. Регулярна і систематична оцінка співробітників надає керівництву організації інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих рішень про підвищення заробітної плати (винагорода кращих співробітників має мотивуючу дію на них і їх колег), підвищенні в посаді або звільнення. В останньому випадку наявність задокументованих даних про систематичне незадовільне виконання звільняються співробітником своїх посадових обов'язків значно полегшує становище організації в разі судового розгляду;

5) встановлення стандартів і норм оцінки. Для цього організації необхідно вирішити, що визначає успіх при роботі на даній посаді, тобто виділити критичні чинники;

6) вибір методів оцінки. Щоб ефективно оцінити роботу співробітника, необхідно мати легкі у використанні, надійні і точно визначені критичні чинники оцінки.

Багато організацій час від часу зіштовхуються з тим, що діюча в них система оцінки роботи персоналу потребує серйозних змін. При цьому тут є ряд можливостей:

- повністю скопіювати систему оцінки, прийняту в іншій організації;

- розробити систему оцінки самотужки;
- запросити консультантів для розробки системи оцінки відповідно до вироблених вимог.

Створити систему оцінки, однаково збалансовану з точки зору точності, об'єктивності, простоти і зрозумілості дуже складно, тому на сьогоднішній день існує декілька систем оцінки персоналу, кожна з яких має свої переваги і недоліки. Однак найбільш поширеною є, безумовно, система періодичної атестації персоналу.

Ефективність оцінювання залежить і від дотримання вимог, зорієнтованих на професійний розвиток співробітників, які схематично зображено на рис.1.3.



**Рис. 1.3. Вимоги до проведення ефективного оцінювання [17, 505]**

Ділова оцінка працівників має відношення до всіх категорій персоналу, хоча на теперішній час у вітчизняній та зарубіжній практиці відсутні ідеальні методики оцінки персоналу, а науковці і практики нерідко дотримуються протилежних думок щодо доцільності та об'єктивності методів оцінки персоналу. В цьому зв'язку заслуговує на увагу підхід А. М. Колота про те, що відсутність ідеальних методик не знижує значущість практики оцінювання персоналу. Найгірший вид оцінки – це її відсутність [30].

Отже, ефективність діяльності будь-якої організації значного мірою визначається ступенем відповідності співробітників, які в ній працюють, робочим місцям, які вони займають. Лише за такої відповідності організація та працівники досягають мети свого розвитку. Виявити ступінь відповідності працівників вимогам їхніх робочих місць можна в процесі оцінювання, яке є однією з ключових функцій менеджменту персоналу. Необхідність та значення оцінювання персоналу багатократно зростають за сучасних умов ринкової трансформації економіки.

## **1.2. Система методів та видів оцінювання персоналу**

Суттєвий вплив на професійний розвиток персоналу (керівників та їх підлеглих) організації має оцінювання їхньої діяльності, що передбачає зіставлення наявного рівня з тим, що потрібен.

Оцінювання діяльності персоналу – систематичне вивчення процесу праці й досягнень керівників та їх підлеглих [49].

Методи оцінки персоналу мають відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, меті оцінки, бути простими і зрозумілими; включати 5-6 кількісних показників, поєднувати письмові та усні завдання. Методи оцінки персоналу є найголовнішою складовою оцінки персоналу, та, на жаль, єдиної класифікації методів оцінки не існує.

На нашу думку, найпоширенішими на сьогоднішній день є наступні методи оцінки персоналу:

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

2. Метод класифікації. Цей метод заснований на ранжуванні працівників, що атестуються за певним критерієм від кращого до гіршого з присвоєнням їм певного порядкового номеру.

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

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

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

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

7. Метод порівняння. При їх використанні керівник порівнює роботу одного співробітника свого підрозділу з результатами інших. При ранжуванні керівник «виставляє» своїх співробітників в умовний ланцюжок – від кращого до гіршого за результатами праці в атестаційний період. При розподіленні усі



співробітники класифікуються по групах – наприклад, 10% кращих, 10% гірших і т.д. Методи порівняння є дуже простими способами оцінки співробітників.

8. Метод алфавітно-числової шкали. Цим методом оцінюється вплив важливих чинників на трудову діяльність персоналу. Ступінь прояву кожного чинника визначається у числовому і мовному вимірі. Найчастіше даним методом вимірюються такі чинники, як цілеспрямованість, відповідальність, ініціативність, уміння працювати в колективі. Основу алфавітно-числової оцінки персоналу складає шкала. Відповідно до неї зіставляються трудові досягнення й особистісні якості працівника. На даний час застосовують системи з досить доцільною шкалою оцінок з різними рівнями і підрівнями. Метод алфавітно-числової шкали дозволяє глибоко проаналізувати трудову діяльність, проте має деякі недоліки: суб'єктивізм в оцінюванні особистісних якостей працівників, невизначеність змісту та числових значень критеріїв [46].

9. Найбільш простим і поширеним методом оцінки при прийомі на роботу є інтерв'ю. Суть інтерв'ю – претенденту дається завдання провести співбесіди з декількома кандидатами на робочі місця і самому прийняти рішення. Інтерв'ю має ряд недоліків: по-перше, на всіх інтерв'ю кандидату доводиться відповідати практично на одні й ті ж питання, проте ясного розуміння ключових характеристик кандидата досягти не вдається; по-друге, на проведення інтерв'ю витрачається дорогоцінний робочий час багатьох співробітників; по-третє, результативність інтерв'ю багато в чому залежить від практичного досвіду інтерв'юера. Так, наприклад, за даними дослідників, які порівнювали ефективність різних методів оцінки, точність неструктурованого інтерв'ю дорівнює приблизно 15%.

10. Структуроване поведінкове інтерв'ю є одним з інструментів, який використовується для аналізу компетенції (комплексу поведінкових характеристик, необхідних працівникові для успішного виконання тієї чи іншої роботи або будь-яких функцій). За даними досліджень, прогностична цінність інтерв'ю за компетенціями вже значно вища – приблизно 63%. Цей вид

інтерв'ю може проводитися не тільки для відбору зовнішніх кандидатів, а й при оцінці співробітників-претендентів на вакансії, при формуванні кадрового резерву та підведенні підсумків проведення програми розвитку та навчання. Даний тип інтерв'ю дуже ефективний, але його проведення вимагає навчання і практики. Ще однією перевагою такого інтерв'ювання є можливість кількісної оцінки розвитку тієї чи іншої компетенції [14].

11. Метод комітетів. Оцінка проводиться групою експертів і націлена на з'ясування здібностей кандидата, що дають йому право претендувати на інші посади, зокрема на висунення на підвищення. Оцінка в узагальненому вигляді налічує наступні чотири дії: вибір оцінюваних якостей, показників діяльності працівника; використання різних методів збору інформації; оцінна інформація повинна давати комплексне уявлення про людину; порівняння реальних якостей співробітника з необхідними. Досліджувані набори якостей розробляються з урахуванням завдань, які виконуються за посадою. Зазвичай таких якостей набирається від 5 до 20.

12. Метод «360 градусів». В рамках програм розвитку співробітників проводиться так звана оцінка за методом «360 градусів». Даний вид оцінки використовується і для поліпшення внутрішньої комунікації, розвитку корпоративної культури. Це погляд на працівника з різних сторін. Інформацію одержують шляхом бесіди з самим співробітником, його безпосереднім керівником, колегами, підлеглими, а в окремих випадках і клієнтами оцінюваного. Дані оцінки за методом «360 градусів» стають основою для формування програми індивідуального розвитку співробітника.

13. Метод незалежних суддів. Незалежні члени комісії – 6-7 осіб – задають співробітнику, що атестується різноманітні питання. Процедура нагадує перехресний допит за різними сферами діяльності працівника. Перед суддею розташовується комп'ютер, на якому він натискає клавішу «+» в разі правильної відповіді і, відповідно клавішу «-» – у разі неправильної відповіді. По завершенні процедури програма видає висновок. Можлива і ручна обробка

відповідей працівника, тоді правильність відповідей заноситься у попередньо складений бланк.

14. «Центр оцінки» – це один з методів комплексної оцінки персоналу, заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових інструкцій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців. «Центр оцінки» (Ассесмент-центр) успішно вирішує наступні завдання: оцінка професійних знань і навичок персоналу; оперативне управління персоналом; навчання персоналу; розвиток навичок оцінки. Компоненти Ассесмент-центрів: інтерв'ю з експертом, в ході якого відбувається збір даних щодо знань та досвіду співробітника; тести (психологічні, професійні, загальні); коротка презентація учасника перед експертами та іншими учасниками; ділова гра; біографічне анкетування; опис професійних досягнень; індивідуальний аналіз конкретних ситуацій (case-study); експертне спостереження [14].

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

16. Метод оцінки досягнення мети. Керівник і підлеглий спільно визначають мету діяльності працівника на певний період. Мета має бути конкретною та реалістичною, передбачати чітке кількісне завдання та часові межі, розподілення повноважень. Розробляється план дій, який визначає конкретні кроки діяльності, необхідні для досягнення окресленої мети. Оцінка результатів проводиться спільно на основі індивідуальних стандартів реалізації мети [69, 85-86].

17. Управління досягненнями (Performance Management) являє собою концепцію управління організацією, що базується на безлічі теорій та практик управління, що передували їй [14].

18. Метод стандартних оцінок. Здійснюється керівництвом. Керівник заповнює спеціальну форму стандартних оцінок, оцінюючи окремі аспекти роботи працівника на протязі атестаційного періоду по стандартній шкалі. Однак метод стандартних оцінок має ряд серйозних недоліків. По-перше, атестацію проводить одна людина – керівник, що передбачає високий ступінь суб'єктивності та односторонності оцінки. Хоча він повинен приймати до уваги тільки професійні якості працівників, на оцінці можуть відобразитись особисті взаємовідносини з підлеглими. По-друге, стандартна шкала не враховує особливостей професійної діяльності кожного окремого працівника, що може вплинути на якість оцінки.

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

20. Метод рейтингових поведінкових установок. Заснований на використанні «вирішальних ситуацій», з яких виводяться необхідні від працівника ділові та особистісні якості, які і стають критеріями оцінки. Оцінювач прочитує в анкеті рейтингу опис якого-небудь критерію оцінки і ставить позначку в шкалі відповідно до кваліфікації оцінюваного. Дорогий і трудомісткий метод, але доступний і зрозумілий працівникам.

21. Метод шкали спостереження за поведінкою. Аналогічний попередньому, але замість визначення поведінки працівника у вирішальній

ситуації поточного часу оцінювач фіксує на шкалі кількість випадків, коли працівник поведився тим чи іншим специфічним чином раніше. Метод трудомісткий і вимагає істотних матеріальних витрат.

22. Метод заданого розподілу. Відомо, що при оцінці ефективності працівників керівники часто стикаються з труднощами, обумовленими дією помилок оцінювання. Заданий розподіл використовують для того, щоб виключити такі помилки оцінки, як помилка центральної тенденції і помилка поблажливості. Заданий розподіл є формою порівняльної оцінки, при якій керівник відносить підлеглих до певної категорії відповідно до певних (заданих наперед) правил. При цьому виходять з того, що прояв оцінюваних робочих характеристик підпорядковується закону нормального розподілу.

Як показує досвід, немає найкращого методу щодо проведення оцінки персоналу, кожний із запропонованих методів повинен відображати завдання конкретного підприємства. Найкращий варіант – це поєднання декількох методів під час організації та проведення оцінювання персоналу. Звісно, кожен з методів разом з достатньо зрозумілими перевагами криє і недоліки, найпоширеніші з яких – суб'єктивність, односторонність результатів, неможливість адекватного переходу від якісних показників до кількісних тощо. Саме тому організація оцінки персоналу має бути добре спланованою, профінансованою та комплексною як на мікро- так і на макрорівнях. Бо важливість її проведення в умовах соціально орієнтованої економіки не викликає сумнівів [82].

Залежно від мети та завдань оцінювання в окремих організаціях використовують різні *види оцінок персоналу*. Вони класифікуються за багатьма ознаками.

1. Зважаючи на особливості суб'єкта і самого процесу оцінювання, виокремлюють такі його види: індивідуальне, групове (колективне), кадрове, експертне і психологічне [11, 152].

*Індивідуальне оцінювання.* Сутність його виявляється в оцінюванні персоналу найбільш компетентними і кваліфікованими співробітниками. Найбільш важливими є оцінки вищих керівників, досить вагомими – оцінки

колег, найменшу значущість мають оцінки, які дають підлеглі своїм керівникам. Вплив оцінок зумовлюють такі чинники:

- авторитетність суб'єкта оцінювання;
- вік та індивідуальні особливості тих, чия діяльність є об'єктом оцінювання;
- кількість незалежних односпрямованих оцінок (враховують кілька незалежних оцінок стосовно одного суб'єкта оцінювання);
- особливість ситуації.

Можливості індивідуального оцінювання обмежені рівнем кваліфікації його суб'єкта.

*Групове оцінювання.* Суб'єктом його є спеціально підготовлена група кваліфікованих спеціалістів, а об'єктом може бути керівник або хтось із співробітників організації. Практика свідчить, що ефективність колективного оцінювання діяльності керівника залежить від рівня розвитку колективу: чим нижчий рівень його розвитку, тим деформованіші критерії оцінювання. Групові оцінки діяльності керівників роблять адекватнішими їх самооцінки, рівні домагань, оптимізують структуру їх мотивів.

*Кадрове оцінювання.* Виявляється воно у зіставленні особливостей діяльності працівника з результатами його роботи. З цією метою використовують методи спостереження, вивчають документацію, фіксують робочий час тощо.

*Експертне оцінювання.* Здійснюють його за задалегідь сформульованими визначеними критеріями. Експертами можуть бути працівники трьох посадових рівнів: на рівень нижчого за той, що оцінюється; однакового за посадою; на рівень вищого; їх оцінки можуть бути як якісними, так і кількісними.

*Психологічне оцінювання.* Мета його полягає в з'ясуванні особистісних характеристик працівників організації за допомогою психодіагностичних методів, кожен із яких має свої переваги та обмеження. Наприклад, спостереження передбачає стандартність, наукову обґрунтованість схеми його

проведення та оброблення отриманих результатів, співвідношення їх із нормативною базою. Перевагами цього методу є відносна безперервність. Широко застосовують особистісні методи дослідження (діагностика властивостей темпераменту, рівня домагань та ін.), проєктивні методики (для діагностики особливостей взаємин з іншими людьми, провідних мотивів, засобів подолання конфліктів тощо).

2. За змістом оцінки можуть бути частковими, коли оцінюються лише певні якості виконавця чи виконання, та комплексними, коли оцінюються комплексні характеристики ділових і особистісних якостей, трудової поведінки, результатів діяльності.

3. За регулярністю проведення розрізняються: регулярні оцінки, які проводяться постійно, періодичні, які проводяться раз на півроку, на рік, на два роки; та епізодичні, які обумовлені певним завершенням випробувального терміну, просуванням по службі, заходами дисциплінарної відповідальності тощо.

4. Залежно від періоду оцінювання оцінка поділяється на поточну, підсумкову й перспективну. Поточна оцінка визначає рівень поточного виконання працівником своїх обов'язків, підсумкова оцінює виконання та його результати після завершення певного періоду (1, 2, 3, 5 років), перспективна визначає здібності, якості, мотивації, очікування стосовно майбутніх завдань і дає змогу прогнозувати потенційні можливості.

5. Залежно від критеріїв оцінювання розрізняють: кількісну та якісну оцінки, оцінку часових орієнтирів, аналітичне оцінювання (зведення всіх оцінок за всіма критеріями).

6. За системністю оцінювання використовуються: системні оцінки, проведення яких охоплює всі блоки системи оцінки; безсистемні оцінки, коли оціннику надається право вибору критеріїв, методів, способів, інструментів, процедур оцінювання.

7. За суб'єктом оцінювання розрізняються оцінка працівника його керівником, колегами, клієнтами, підлеглими та всебічна, так звана 360°-оцінка, яка враховує в комплексі всі перераховані оцінки.

Крім того, суб'єктом оцінювання може бути й сам оцінюваний. У такому разі йдеться про самооцінку, або внутрішню оцінку персоналу.

8. За професійно-функціональною структурою оцінюваних оцінка може мати такі види: оцінка робітників; оцінка службовців (фахівців); оцінка керівників. Остання класифікація має істотне значення, оскільки вагомо впливає на вибір критеріїв, методів та процедур оцінювання.

Найповніше система оцінки персоналу проявляється в **комплексній оцінці працівника**, яка може розроблятися за всіма категоріями персоналу організації [49]. Структуру комплексної оцінки можна подати у вигляді моделі, яка охоплює три групи характеристик: працівника з боку його ділових та особистісних якостей; трудової (ділової) поведінки; виконання роботи, її результатів. Зобразимо модель схематично (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Структура комплексної оцінки працівника [11, 153]



З рисунка, поданого вище, видно, що між трьома групами характеристик персоналу існує тісний зв'язок. Його основою є те, що трудова діяльність, як зазначалось, водночас є процесом реалізації здібностей, знань, інших ділових якостей; сукупністю дій під час виконання професійно-функціональних обов'язків; матеріальним втіленням якостей та поведінки в результатах праці. Результати праці є найважливішим компонентом комплексної оцінки, оскільки вони, по-перше, дають певне уявлення і про особистість працівника, і про його трудову поведінку, а по-друге, саме вони є свідченням досягнення індивідуальних і організаційних цілей підприємства.

Разом з тим обмежувати оцінку лише оцінкою результатів неправомірно, оскільки подібні результати можуть бути одержані за різних типів трудової поведінки, різними діями та засобами.

Існує декілька підходів до визначення комплексної оцінки персоналу. Один з них було розроблено Науково-дослідним інститутом праці м. Москви, в 1989 р. (формула (1.1)) і вдосконалено Київським національним економічним університетом (формула (1.2)) [13]. В основі методики оцінки лежить взаємозв'язок узгоджених показників усіх трьох груп характеристик, що входять до комплексної оцінки персоналу.

$$K_{o.n.} = 0,5 * K_n * D_n + C_{\Phi} * P_{np}, \quad (1.1)$$

де 0,5 – емпіричний коефіцієнт, який посилює значущість оцінки складності та результатів праці;

$K_n$  – професійно-кваліфікаційний рівень працівника;

$D_n$  – ділові якості працівника;

$C_{\Phi}$  – складність виконуваних функцій (роботи);

$P_{np}$  – результати праці;

Формула комплексної оцінки персоналу розроблена А.М. Колотом має такий вигляд [29,306]:

$$K_n = (O + C + A) / 85, \quad (1.2)$$

де O, C, A – відповідно оцінка освіти, стажу роботи за спеціальністю, активності у підвищенні кваліфікації та професіоналізму;

0,85 – максимальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня у балах.

Кожний елемент формули також є підсумованою величиною, яка формується з конкретних ознак. Залежно від специфіки виду діяльності ознаки різняться.

Ця методика комплексної оцінки може застосовуватись для оцінювання всіх категорій персоналу: робітників, спеціалістів і керівників. Проте оцінювання праці різних категорій працівників має свої специфічні завдання, показники, способи виявлення та вимірювання результатів праці.

Найпростіше оцінити результати праці робітників-відрядників, оскільки для цього достатньо оцінити вироблену ними продукцію за кількістю та якістю, а потім порівняти фактичні показники з запланованими або нормативними.

Набагато складніше оцінити результати праці керівників та спеціалістів. При цьому виникають такі проблеми:

- як оцінити підсумки (ефективність) виробництва;
- як оцінити внесок функції управління в ці підсумки;
- як визначити частку конкретного працівника (управлінця, спеціаліста) у цьому внеску.

Розв'язанням проблем є застосування прямих і опосередкованих методів оцінювання. За допомогою перших оцінюють прямі результати праці спеціалістів, керівників, або результати праці довіреного їм колективу. За опосередкованого підходу оцінюється не результат діяльності, а хід виконання роботи, своїх функціональних обов'язків. Як правило, обидва підходи (методи) на практиці поєднуються [13, 241].

Для конкретизації оцінювання керівників до уваги беруться лише ключові, основні показники діяльності, які впливають на результат діяльності всієї організації. Такі показники нечисленні (4-6 позицій) і становлять приблизно 80 % усіх результатів. Вони наочно впливають на досягнення мети організації чи підрозділу [11].

Певні особливості має оцінювання спеціалістів. Воно охоплює такі напрями: оцінювання результатів основної діяльності (виконання прямих

функціональних обов'язків); діяльності, що супроводжує основну (підвищення кваліфікації, творча активність); поведінки спеціаліста в колективі; якостей спеціаліста [13, 162-163].

Оцінка кожного працівника є однією з найбільш важливих функцій керівника організації, працівників кадрових служб, менеджерів вищої ланки. Приділяючи особливу увагу персоналу, вивчаючи його структуру, поведінку, мотиви, керівники компанії отримують наочну базу для ухвалення подальших рішень, пов'язаних із співробітниками, що працюють в організації [35, 161].

Галузь використання оцінки персоналу досить широка. При цьому результати оцінки використовуються для розв'язання таких питань, як: підбір і розстановка нових працівників; висування в резерв і на нові посади; прогнозування просування працівників по службі і планування кар'єри; раціоналізація засобів і методів роботи, управлінських процедур; удосконалення організації праці; побудова ефективної системи мотивації трудової діяльності; посилення демократичних засад в управлінні; удосконалення структури управління; оцінка ефективності навчання працівників; удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації кадрів; оцінка ефективності роботи трудових колективів і окремих працівників [29, 296].

Загалом, практика оцінювання останніми роками зазнає певних змін. Наприклад, якщо раніше оцінювали роботу переважно керівників середньої ланки великих компаній, то нині оцінюють діяльність різних компаній і груп працівників. Практика оцінювання утверджується як у приватному, так і в суспільному секторах економіки. Її застосовують при прийнятті співробітника не просто на вакантну посаду, а в організацію. Показники оцінювання використовують з метою виявлення необхідності підготовки і навчання персоналу організації.

### **1.3. Атестація персоналу як особливий метод його оцінювання та розвитку**

Серед видів оцінок, що склалися в практиці роботи з персоналом, чільне місце посідає атестація. Атестація являє собою завершений, документально оформлений результат оцінювання працівника.

*Атестація* – процедура визначення рівня, кваліфікації знань, практичних навиків, ділових якостей працівників і встановлення їх відповідності (невідповідності) робочим місцям, посадам, які вони займають, виявлення їх потенційних можливостей.

*Мета атестації* – раціональне розміщення працівників, ефективне використання їх знань, навичок, умінь. За результатами атестації керівник організації має право приймати рішення щодо: підвищення (пониження) працівника в кваліфікаційній категорії; підвищення (пониження) посадового окладу; визначення винагород; вирішення підвищення кваліфікації, набуття нової спеціальності. Основне завдання атестації – не контроль виконання, а виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівників [43].

*Атестація* – спеціальна комплексна оцінка сильних і слабких сторін працівників (знань, навиків, умінь, рис характеру), рівня їх відповідності вимогам посади, діяльності та їх результативності [77, 64].

Відповідальність за своєчасність проведення атестації покладається на адміністрацію, а безпосереднім виконавцем є кадрова служба при активній участі керівників підрозділів підприємства.

Виділяють три види атестації: підсумкову, проміжну і спеціальну.

*Підсумкова атестація* – це повна і всебічна оцінка виробничої діяльності працівників за весь період. Це оцінка минулого, без якої важко зрозуміти сучасне і робити висновки щодо готовності людини до майбутнього. Цей вид атестації проводиться раз в три-п'ять років.

*Проміжна атестація* проводиться через відносно короткий період, і кожна наступна атестація ґрунтується на результатах попередньої.

*Спеціальна атестація* проводиться у випадках необхідності. Так, наприклад, направлення працівника на навчання, затвердження на нову посаду, підвищення заробітної плати тощо [29].

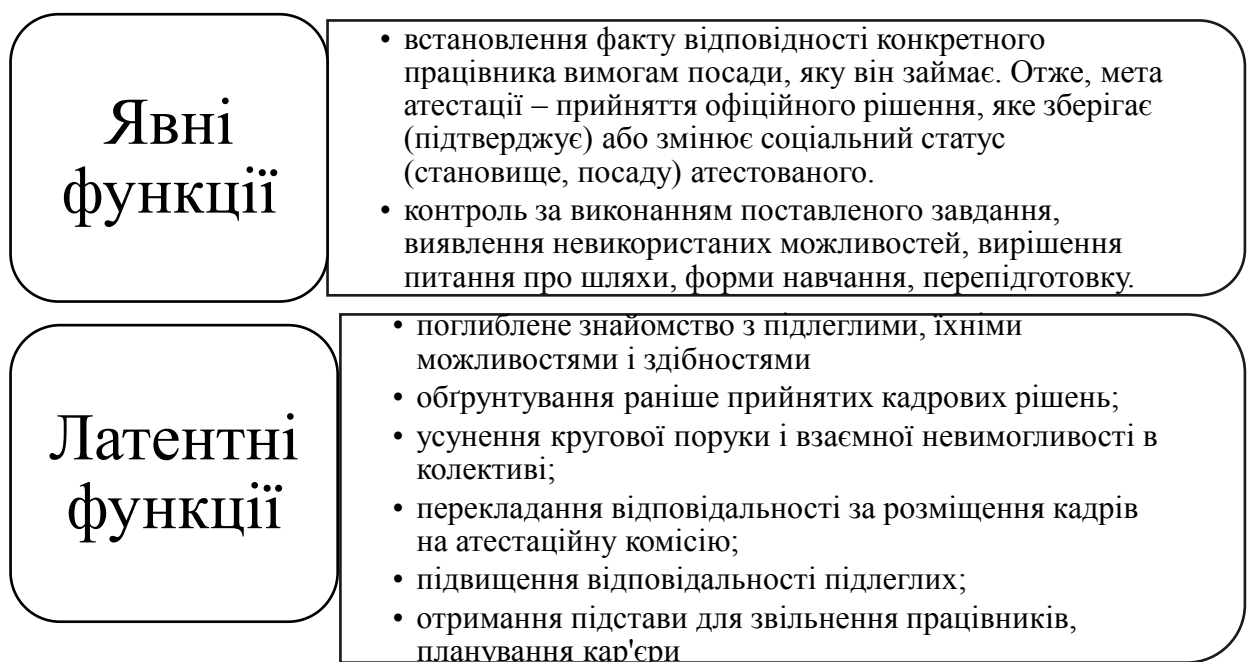
На практиці найпоширенішою є *періодична атестація персоналу*. У процесі такої атестації вирішуються головні питання: відповідність або невідповідність того чи іншого працівника займаній посаді [27].

Крім того, періодична атестація персоналу дає змогу роботодавцеві виявити, зокрема:

- ефективність праці для подальшого прийняття рішення щодо рівня і форми стимулювання працівників;
- коло працівників для формування кадрового резерву та підходи до планування професійно-кваліфікаційного просування, кар'єри спеціалістів;
- лідерські і професійні якості при доборі працівників на ключові позиції в управлінні підприємством, структурними підрозділами.

Періодична атестація також сприяє поліпшенню якісного складу персоналу, його ефективному використанню, зростанню професійної компетентності та підвищенню кваліфікації.

Атестація персоналу виконує певні функції, які представлені на рис.1.5.



**Рис. 1.5. Функції атестації персоналу [31, 188]**

Атестація працівників – найважливіша складова системи роботи з кадрами, з допомогою якої керівник має змогу вдосконалювати кадровий склад підприємства, установи чи організації [58].

Проведенню атестації повинна передувати підготовча й організаційна робота. Кадрова служба підприємств, організацій чи установ готує пропозиції щодо складу атестаційної комісії, термінів і графіків проведення атестації, визначає кількість і складає списки працівників, котрі підлягають атестації, роз'яснює мету і порядок проведення атестації, здійснює підготовку необхідних для атестації документів [27].

Відповідно до існуючої практики атестація повинна проводитись періодично, тобто один раз в п'ять років; відносно керівників і спеціалістів виробничих галузей народного господарства – один раз в три роки; майстрів, начальників цехів – один раз в два роки.

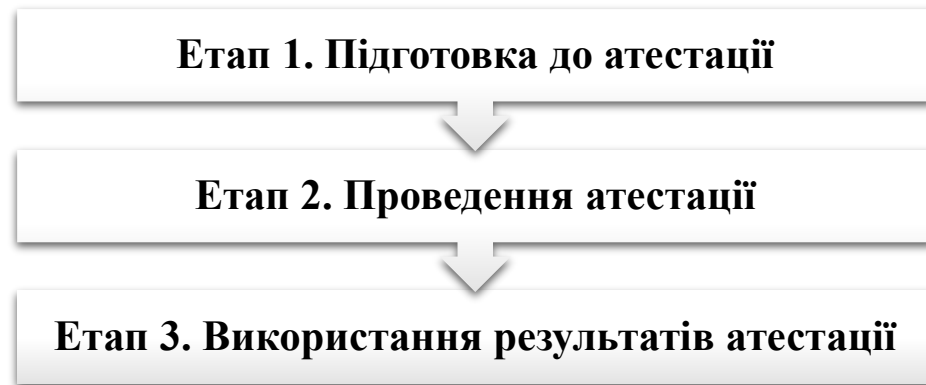
Рішення про проведення атестації, терміни та графіки проведення доводяться до відома працівників під розписку не пізніше як за два місяці до її початку.

Відповідно до загальних положень нормативно-правових актів *від атестації звільняються:*

- працівники, які пропрацювали на займаній посаді менше року;
- молоді спеціалісти в період терміну обов'язкової роботи за направленням після закінчення навчального закладу за умови, що їх підготовка здійснювалася за державним замовленням, та молоді спеціалісти, які на підставі угоди між ними та підприємством були останнім направлені на навчання;
- вагітні жінки та жінки, які мають дітей віком до одного року.

Жінки, які перебували у відпустці у зв'язку з вагітністю, пологами та доглядом за дитиною віком до трьох років, проходять атестацію не раніше ніж через один рік після виходу на роботу [27].

Проведення атестації включає три етапи, які зображенні на рис. 1.6.



**Рис. 1.6. Етапи проведення атестації персоналу [27]**

На підготовчому етапі приймається рішення про проведення атестації, визначаються терміни її проведення, складаються списки працівників, що підлягають атестації, визначається кількісний склад атестаційних комісій. Усім цим документам надається юридична чинність: видається наказ по підприємству про атестацію працівників із вказівкою термінів її проведення, складу атестаційних комісій і графіку їхньої роботи. У додатку до наказу наводиться положення про атестацію.

Графік проведення атестації доводиться до працівників не менш ніж за один місяць до початку атестації, а матеріали в комісію повинні представлятися не менш ніж за два тижні до атестації. Це найчастіше – атестаційний лист (Додаток А) і відгук-характеристика (Додаток Б).

Атестаційний лист містить об'єктивну інформацію про працівника: освіта, стаж роботи за спеціальністю, на підприємстві, у посаді і т.д. Дана інформація готується працівниками кадрової служби.

Відгук-характеристика відображає узагальнені результати оцінки діяльності працівника, анкетного опитування про поведінку працівника в колективі, оцінку працівника керівником.

Регулярне проведення експертної оцінки поведінки працівників, що атестуються, покладається на спеціалістів кадрової служби. Відповідальність за оцінку діяльності працівника несе керівник підрозділу. Відгук-характеристика обговорюється на зборах колективу. Працівник повинен бути ознайомлений з

нею не менш ніж за тиждень до атестації. Відгук-характеристика передається у кадрову службу або безпосередньо до атестаційної комісії [27].

Для проведення атестації складається за підрозділами підприємства список працівників, які підлягають атестації.

При цьому не слід виключати з числа працівників, що підлягають атестації, тих керівників, які не мають освіти, необхідної для зайняття тих чи інших посад відповідно до Довідника кваліфікаційних характеристик професій і типової номенклатури посад службовців, які підлягають заміщенню спеціалістами з вищою і середньою спеціальною освітою, затвердженої міністерством, відомством.

До списку включаються всі працівники керівного складу, які згідно зі строками підлягають атестації, у т. ч. і категорії, зазначені в загальній частині положення (звільнені від атестації на певний час). Атестація цих працівників проводиться після закінчення строку звільнення від чергової атестації, в списку вказується строк на який перенесено атестацію.

Терміни проведення атестації затверджуються керівником підприємства і вказуються у відповідних наказах. Оптимальним можна вважати тришестимісячний строк, протягом якого має проводитися атестація. Однак ці строки залежать від кількості працівників, які підлягають черговій атестації, та кількості атестаційних комісій, і можуть значно різнитися.

Атестаційна комісія під час атестації керівників розглядає подані матеріали, заслуховує керівника структурного підрозділу (який писав відгук-характеристику).

Обговорення професійних якостей і результатів діяльності працівника, який атестується, має проходити в обстановці вимогливості, доброзичливості, об'єктивності, яка виключає прояви упередженості.

Під час проведення атестації комісія надає можливість працівникові дати вичерпні відповіді на запитання і зауваження.

Якщо працівник, який атестується, не з'явився на засідання атестаційної комісії без поважних причин, комісія має право провести атестацію за його



відсутності. Рішення атестаційної комісії приймається відкритим голосуванням у відсутності працівника, який проходить атестацію.

Засідання атестаційної комісії вважається правомірним, якщо на ньому присутні 2/3 її складу.

Результати атестації визначаються шляхом голосування. Рішення комісії приймається більшістю голосів членів комісії. За рівної кількості голосів вирішальним є голос голови комісії.

Засідання атестаційної комісії проводяться в дні і години, встановлені графіками проведення атестації.

Секретар атестаційної комісії веде протокол засідання (Додаток В). У протоколі рекомендується вказувати: дату проведення засідання, список членів атестаційної комісії, присутніх на засіданні, прізвище, ім'я, по-батькові, посаду і місце роботи (підрозділ) працівника, який атестується, коротке повідомлення працівника про його роботу, запитання, поставлені працівникові, відповіді на них, оцінку діяльності працівника і результати голосування (кількість голосів «за» і «проти» оцінки діяльності атестованого), рекомендації атестаційної комісії.

Протоколи засідань атестаційної комісії підписуються її головою та секретарем. Вони є основними документами, які містять інформацію, необхідну для підбиття підсумків атестації, складання звітів про хід її проведення і результати.

На підставі всебічної оцінки професійного рівня працівників керівного складу, їх ділових якостей, виконання посадових обов'язків, визначених професійно-кваліфікаційними характеристиками їх посад, і досягнутих результатів атестаційна комісія приймає одне з таких рішень:

- відповідає займаній посаді;
- рекомендується в резерв на вищу посаду;
- відповідає займаній посаді за умови виконання рекомендацій комісії з повторною атестацією через рік;
- не відповідає займаній посаді.

Атестованими вважаються працівники, визнані атестаційною комісією такими, що відповідають займаній посаді, рекомендуються в резерв на вищу посаду або відповідають займаній посаді за умови виконання рекомендації комісії. Працівника знайомлять з рішенням комісії, вказуючи на сильні і слабкі сторони його роботи. Комісія може дати рекомендації у відношенні його просування або про необхідність підвищення кваліфікації.

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

Результати атестації (оцінка і рекомендації) заносяться до протоколу засідання комісії та атестаційного листа, який заповнюється у двох примірниках і підписується головою, секретарем і членами атестаційної комісії, які брали участь у голосуванні.

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

Атестація спрямована на пошук резервів підвищення продуктивності праці, зацікавленості працівників у результатах своєї праці та організації; на оптимальне використання економічних стимулів і соціальних гарантій, а також на створення умов для динамічного і всебічного розвитку особистості.

### **Висновки до першого розділу**

З розвитком ринкових відносин та розумінням важливості рівня кваліфікації працівників для досягнення успіху організації все частіше звертаються до цього важливого етапу управління персоналом – оцінки та атестації кадрів. Отже, можна зробити наступні висновки:

Під оцінкою персоналу розуміють цілеспрямоване порівняння певних характеристик (професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці) працівників з відповідними параметрами, вимогами. Завдання ділової оцінки полягає у виявленні потенціалу працівника організації, рівня його використання, відповідності працівника займаній посаді чи його готовності до зайняття іншої, визначенні цінності працівника для організації.

Галузь використання оцінки досить широка, при цьому результати оцінювання використовуються для розв'язання таких питань, як: підбір і розстановка нових працівників; висування в резерв і на нові посади; прогнозування просування працівників по службі і планування кар'єри; раціоналізація засобів і методів роботи, управлінських процедур; удосконалення організації праці; побудова ефективної системи мотивації трудової діяльності; посилення демократичних засад в управлінні; удосконалення структури управління; оцінка ефективності навчання працівників; удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації кадрів; оцінка ефективності роботи трудових колективів і окремих працівників.

До найпоширеніших методів оцінки персоналу відносять: оцінка за результатами, метод опису, метод оцінювальних анкет та тестування, метод порівняння, інтерв'ю, метод оцінки за шкалою, оцінка методом комітетів, метод оцінки досягнення мети, методом 360 градусів, методом моделювання ситуації, методом центрів оцінки, метод стандартних оцінок та інші. Залежно від мети та завдань оцінювання в окремих організаціях використовують різні види оцінок персоналу, такі як індивідуальна, групова, кадрова, експертна, психологічна; часткова, комплексна; регулярна, епізодична, періодична; поточна, підсумкова, перспективна; кількісна та якісна оцінки, оцінка часових орієнтирів, аналітичне оцінювання (зведення всіх оцінок за всіма критеріями) та інші.

Під атестацією розуміють спеціальну комплексну оцінку сильних і слабких сторін працівників (знань, навиків, умінь, рис характеру), рівня їх відповідності вимогам посади, діяльності та їх результативності. Виділяють такі види атестації: підсумкову, проміжну, періодичну і спеціальну. За

результатами атестації керівник організації має право приймати рішення щодо: підвищення (пониження) працівника в кваліфікаційній категорії; підвищення (пониження) посадового окладу; визначення винагород; вирішення підвищення кваліфікації, набуття нової спеціальності.

Атестація спрямована на пошук резервів підвищення продуктивності праці, зацікавленості працівників у результатах своєї праці та організації; на оптимальне використання економічних стимулів і соціальних гарантій, а також на створення умов для динамічного і всебічного розвитку особистості.

## РОЗДІЛ 2

### ДІЛОВА ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ДОМОБУДІВНИК»

#### 2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Домобудівник» засноване у 1994 році внаслідок реорганізації орендного підприємства «Тернопільський домобудівний комбінат». Форма власності – колективна, місцезнаходження Товариства: м. Тернопіль, вулиця Лозовецька, 13.

Основними напрямками діяльності Товариства є:

- будівництво житла з виконанням спеціальних видів робіт;
- інженерні вишукування, проектні роботи;
- виробництво сталевих і алюмінієвих будівельних конструкцій;
- спорудження несучих та огорожувальних конструкцій будинків і споруд;
- будівництво газопроводів низького, середнього і високого тиску, будівництво систем газопостачання;
- будівництво газорегуляторних пунктів і газорегуляторних установ роботи, пов'язані з захистом конструкцій та обладнання, монтаж технологічного обладнання;
- реконструкція і розширення виробництва;
- добування піску, гравію, глини і каоліну;
- добування інших корисних копалин та розроблення кар'єрів;
- виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів із випаленої глини;
- виробництво сухих будівельних сумішей;
- оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;
- роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах.

Організаційна структура підприємства показана у додатку Г.

Будівельна компанія за період своєї діяльності здобула незаперечний авторитет на будівельному ринку області. Всі успіхи і здобутки – це результат копіткої праці професійного колективу. Якісно збудоване та вчасно здане житло – два основних правила, яких у своїй роботі дотримується колектив будівельників. На розвиток та успіх підприємства працює сьогодні більше двох сотень кращих кваліфікованих спеціалістів із значним досвідом роботи в будівельній галузі. на підприємстві створено всі умови для того, щоб робота була злагодженою та чіткою, щоб в колективі панували взаєморозуміння, довіра та взаємовиручка.

У трудових колективах, які являють собою виробничу команду поставлені завдання завжди вирізняються високим рівнем конкретизації кінцевого результату, умов і термінів виконання робіт, характером технічного забезпечення і формою оплати. Намічені завдання і мету рекомендується оформлювати конкретно і чітко. Це підвищує їх результативність, дисциплінуючи членів команди. Основною формою стимулювання для виробничих команд, як правило, є матеріально-грошова форма з елементами громадського визнання і морального стимулювання. У виробничій сфері високий відсоток тимчасових, а то і разових команд, що обумовлено локальним і короткотерміновим характером більшості завдань. Так, після завершення великого будівництва багато будівельних бригад припиняють своє існування.

Зарахування у виробничу команду (бригаду) нових працівників проводиться за згодою колективу. Не допускається відмова колективу в зарахуванні працівників, направлених у бригаду в порядку працевлаштування відповідно до законодавства (молодих спеціалістів, випускників навчальних закладів системи професійно-технічної освіти, осіб, звільнених від покарання або примусового лікування та ін.).

Колектив має право вимагати від власника вимагати виведення із складу бригади працівників у разі скорочення чисельності штатів, невідповідності працівника виконуваній роботі та інших випадках. Власник, відповідно до

чинного законодавства, переводить таких працівників, за їх згодою, на іншу роботу, або звільняє у встановленому порядку.

Власник або керівник структурного підрозділу несе відповідальність перед колективом (бригадою) за створення нормальних умов праці (надання роботи, забезпечення справного стану механізмів та обладнання, технічною документацією, матеріалами та інструментами, енергією, створення безпечних і комфортних умов).

Виробничий колектив несе відповідальність перед власником за невиконання з його вини виробничих показників. У цих випадках оплата проводиться за виконану роботу, премії та інші заохочувальні виплати не нараховуються. Збитки, заподіяні підприємству випуском неякісної продукції з вини бригади, відшкодовуються у межах місячного заробітку бригади. Необхідно підвищувати роль бригадирів у забезпеченні високої організованості трудових колективів (дотримання норм дисципліни, правил внутрішнього розпорядку і трудового законодавства, участі у вирішенні питань матеріального і морального стимулювання працівників, визначенні кінцевих результатів роботи та інших організаційних і соціальних питань).

Організація як соціальна система, стійка форма об'єднання людей, що мають спільні інтереси і мету, характеризується багатогранністю функціонування. Її розвиток здійснюється щонайменше в трьох напрямках – технічному, економічному і соціальному. Перший з них в основному пов'язаний з удосконаленням засобів і технологій виробництва, наявністю потрібного обладнання і матеріалів, ступенем механізації і автоматизації трудових процесів. Другий напрям виражає форми власності, рівень спеціалізації і кооперування виробництва, систему організації і оплати праці, структуру і методи управління. Соціальний же розвиток охоплює персонал організації з його традиціями, перевагами, інтелектуальним потенціалом і професійно-кваліфікаційними якостями, способи задоволення матеріальних і духовних потреб працівників, міжособистісні і міжгрупові відносини, морально-психологічну атмосферу в колективі.

Соціальне середовище створює сам персонал організації з його різноманітністю за демографічними і професійно-кваліфікаційними ознаками – статтю, віком, освітою і т.п., а також різними міжособистісними і міжгруповими зв'язками. До нього належать і соціальна інфраструктура, що включає об'єкти соціального призначення, узагальнені умови трудового життя працівників, що так чи інакше визначають матеріальну і моральну винагороду за працю, атмосферу солідарності, співробітництва і взаємодопомоги, ступінь згуртованості колективу, престижність спільної роботи.

Вектор соціального розвитку організації повинен бути спрямований на те, щоб урізноманітнити і збагатити зміст трудової діяльності, більш повно використати інтелектуальний і творчий потенціал працівників, підвищити їх дисципліну і відповідальність, створити належні умови для ефективної роботи і гарного відпочинку.

Управління розвитком персоналу набирає все більшого значення як чинник підвищення конкурентоздатності, тривалого розвитку. Характерна риса в організації роботи з персоналом в сучасних умовах – старання кадрових служб до інтеграції всіх аспектів роботи з людськими ресурсами, всіх стадій їх життєвого циклу з моменту найму до виплати пенсійної винагороди.

В ТОВ «Домобудівник» розроблено своє положення про оплату праці робітників, керівників та обслуговуючого персоналу в умовах розвитку ринкових відносин.

Працівники будь-якого підрозділу та будь-яких професій, категорій (крім тих, що стимулюються за окремими локальними системами) отримують заробітну плату тільки в межах загального нормативно-розрахункового фонду оплати праці, визначеного для даного підрозділу, виходячи із виконання (100%) місячного завдання, продуктивності праці, дотримання планової чисельності та затвердженого режиму роботи персоналу. Окремі працівники, які відзначилися на виконанні спеціальних, локальних завдань, а також виробничо-фінансових показників і реально впливають на ці показники, отримують заробітну плату згідно класифікації діяльності. Але найбільше практикується бригадний



госпрозрахунковий метод. Найвищі посадові оклади мають: директор товариства (5500грн.), головний інженер і головний бухгалтер (5400 грн). Середня заробітна плата 3000грн.

Чисельність основних робітників-відрядників, управлінського персоналу розраховується під середньомісячні обсяги виробництва як базова чисельність на плановий рік. Планова чисельність відрядників розраховується щомісячно, виходячи із трудомісткості виробничої програми та кількості об'єктів будівництва на певний період. В залежності від цього формується виробничо-технічний персонал підприємства.

При аналізі соціально-виробничої характеристики існує низка чинників, котрі мають безпосередній вплив на діяльність підприємства. До цих чинників відноситься внутрішнє і зовнішнє середовище організації. Внутрішнє середовище підприємства або мікросередовище організації містить п'ять складових: мету, структуру, завдання, технологію і персонал організації, тобто те, що характеризує виробничий цикл і потребує уваги з боку керівництва.

Зовнішнє середовище – це сукупність неконтрольованих суб'єктів і сил, що діють за межами підприємства і непідвладні управлінню персоналом. Зовнішнє середовище підприємства поділяється на середовище прямого впливу та опосередкованого. Середовище прямого впливу – це таке, що активно впливає або може вплинути на діяльність організації. Зовнішнє середовище має великий вплив на діяльність підприємства. До середовища прямого впливу відносяться власники підприємств і ділові партнери, маркетингові посередники, аудитори, засоби масової інформації та ін.

Середовище непрямого впливу лише формує загальні перспективи розвитку, сприятливі або не зовсім сприятливі тенденції, проблеми, кон'юнктуру ринку тощо; його вплив відчувається згодом, з плином часу, воно лише визначає напрями процесів в економіці, формує загальні тенденції розвитку галузі на віддалену перспективу. Сюди належать політичні та соціокультурні чинники впливу, стан економіки, науково-технічний прогрес, технологічні зміни і законодавча база, міжнародні відносини і стосунки з

споживачами, деякі макроекономічні явища, зокрема інфляція, безробіття, надвиробництво.

В умовах контролю за якістю продукції і підвищення продуктивності праці все більшого значення набуває наукова організація праці. Вона передбачає розподіл і кооперування праці, вибір раціональних методів праці, а також її механізацію та автоматизацію, проектування робочих місць і створення відповідного виробничого середовища. Всі питання, які стосуються організації праці повинні вирішуватися з врахуванням специфіки функцій, які виконуються окремими категоріями працівників – керівниками, фахівцями, технічними виконавцями. Основним завданням раціональної організації праці є забезпечення економії робочого часу, підвищення продуктивності праці та поліпшення умов праці та її комфортності.

Найважливіші завдання організації праці в ТОВ «Домобудівник» вирішуються шляхом оптимального розподілу праці, який передбачає чітке розмежування функцій робітників за видами робіт, професіях і спеціальностях, розподіл праці у відповідності з кваліфікаційним рівнем виконавців, відокремлення основних робіт від допоміжних. Цей процес відбувається шляхом забезпечення на кожному робочому місці організаційних, технічних, фізіологічних і естетичних умов, необхідних для високопродуктивної праці.

Згідно положень наукової організації праці основний акцент робиться на розробку раціональних форм поділу і кооперації праці; поліпшення організації робочих місць і їх обслуговування; раціоналізацію прийомів і методів праці; поліпшення умов праці; удосконалення нормування праці; розвиток заходів матеріального і нематеріального стимулювання; зміцнення трудової дисципліни.

В системі наукової організації праці важливе місце відводиться зміцненню дисципліни праці і підвищенню творчої активності працівників. Дисципліна праці визначається відношенням працівників до праці. Дисципліна – необхідна умова найбільш ефективного досягнення поставленої мети. Розрізняють:

– трудову дисципліну – дотримання встановленого розпорядку роботи, виконання покладених на працівника обов'язків і розпоряджень вищого керівництва;

– технологічну дисципліну – обов'язкове дотримання всіх технологічних операцій, передбачених виробничим процесом;

– виробничу дисципліну, яка характеризується своєчасним виконанням виробничих завдань, ступенем дотримання прав експлуатації обладнання, норм витрат сировини, правил охорони праці і техніки безпеки, раціональністю використання виробничих потужностей, своєчасністю і якістю обслуговування робочих місць.

Особливої уваги потребують показники, що характеризують умови праці. Несприятливе становище з умовами праці, що склалося на вітчизняних підприємствах ще до проведення реформ, різко загострилось і погіршилось при переході до ринку. Для того, щоб вижити в умовах ринку і конкуренції, організації стали економити на чому можна, перш за все на охороні та умовах праці. Все це завдає шкоди здоров'ю працівників.

В цих умовах планування продуктивності праці і чисельності персоналу стає необхідним інструментом пошуку шляхів зниження витрат на персонал. Основною метою планування продуктивності праці і чисельності персоналу є тепер пошук резервів, використання яких дозволило б організації вийти на такий рівень витрат на персонал, який забезпечував би тим самим можливість виживання в умовах ринку.

Управління раціональним використанням робочого часу і трудовою дисципліною тісно пов'язане з системою роботи по формуванню стабільного трудового колективу, що обумовлено їх взаємозалежністю: давно помічено, що чим вищий рівень дисципліни, тим менша плинність кадрів і навпаки.

Показник величини витрат на розвиток персоналу підприємства є абсолютним, тому його використання під час аналізу і прийняття управлінських рішень обмежене. У цьому зв'язку більш практичним є показники частки витрат на розвиток персоналу в загальних витратах на робочу силу, питомої

ваги витрат на розвиток персоналу в загальному обсязі реалізації організації. Вони розраховуються як частки від ділення загальної величини витрат на розвиток персоналу на загальні витрати на робочу силу чи на обсяг реалізації продукції підприємства. На сучасному етапі витрати на розвиток персоналу мізерні, і навчання здебільшого проводиться власними силами на робочому місці.

На сучасному етапі переважають витрати, пов'язані з одержанням освіти і професійної підготовки здійснюються не лише організаціями, а насамперед самим власником людського капіталу та його сім'єю, державою. До інвестицій у людський капітал, як правило, відносять витрати на підтримку здоров'я, на одержання освіти, витрати, пов'язані з пошуком роботи, професійною підготовкою на виробництві, міграцією, народженням і вихованням дітей, пошуком економічно важливої інформації про ціни та заробітну плату.

## **2.2. Оцінка професійної підготовки персоналу**

В ринковому середовищі професійний рівень персоналу істотно визначає рівень ефективності функціонування підприємства, оскільки від професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, ділових і особистісних якостей працівників, їх загальноосвітнього рівня залежить якість випущеної продукції, послуг та результати їх реалізації.

Планування професійного складу персоналу проводиться на основі типових рішень, що містять раціональні методи і форми й форми підбору кандидатів на певні посади. Для цього на підприємстві практикується прийом нових працівників тільки на робочі місця малозмістовної праці чи з несприятливими умовами праці з таким розрахунком, щоб надати можливість новачкам у майбутньому підвищити рівень кваліфікації чи освоїти нову професію після набуття певного стажу роботи й проходження професійного навчання. У процесі підготовки типових рішень необхідно враховувати тип виробництва. Для одиночного й малосерійного виробництва, де робітничі

професії мають широкий діапазон кваліфікаційних розрядів і потрібний високий рівень професійної підготовки, найраціональнішим є професійно-кваліфікаційне просування робітників за напрямом підвищення їхнього кваліфікаційного розряду в межах опанованої професії.

Поточно-масове виробництво характеризується наявністю великої кількості робочих місць малокваліфікованої праці з невисоким рівнем професійної підготовки. За таких умов професійно-кваліфікаційне просування малокваліфікованих робітників потрібно проводити за напрямом їхнього оволодіння професіями, що потребують високого рівня кваліфікації чи суміжних професій.

На професійно-кваліфікаційний склад в початковій стадії впливає добір і розстановка кадрів, методи і результати роботи працівників, адаптація працівників в колективі, постійне вивчення працівників в процесі їх трудової діяльності.

Організованість колективу – це перш за все єдність дій всіх його членів, різних за характером, темпераментом, фізичними і психічними даними, їх загальна цілеспрямованість у вирішенні завдань щодо підвищення ефективності праці та якості надавання послуг. Виховання таких якостей, як розуміння необхідності добросовісно працювати, почуття особистої відповідальності за результати праці здійснюють лінійні та функціональні менеджери.

Робота щодо встановлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистісних якостей працівників займаній посаді має здійснюватися службою управління розвитком персоналу підприємства в процесі профорієнтації, виробничої адаптації молодих фахівців, періодичних і поточних атестацій персоналу.

Аналіз якісного складу персоналу передбачає вивчення працівників за освітою, кваліфікацією, стажем роботи, віком, статтю та іншими соціальними-демографічними ознаками. Аналіз якісного складу персоналу за освітнім рівнем передбачає: визначення кількісного складу працівників з вищою і середньою спеціальною освітою, якісного рівня призначення працівників за посадами,

визначення ступеня раціонального використання спеціалістів з вищою і середньою спеціальною освітою та ін.

Велике значення при проведенні аналізу має також визначення показників якості розстановки персоналу за спеціальністю і ступеня раціональності використання працівників, що сприяє підвищенню якості роботи служби управління персоналом, визначення додаткової потреби в спеціалістах і є необхідною базою для розробки і здійснення основних заходів по удосконаленню професійно-кваліфікаційного складу і розстановки кадрів. Проведення регулярного аналізу, що відображає в динаміці показники якісного складу, розстановки і використання фахівців, є важливою умовою правильної організації управління персоналом на підприємстві. В процесі такого аналізу необхідно враховувати використання фахівців з вищою освітою на робочих місцях і проводити необхідні заходи по переводу їх на посади, що відповідають їхньому фаху і кваліфікації. Робочим документом для проведення даної процедури є номенклатури посад, що підлягають заміщенню фахівцями.

Згідно Класифікатора професій ДК 03:2010 основними показниками посад в робочій номенклатурі виступають:

- функціональний опис робіт або видів діяльності на робочому місці;
- рівень освіти працівника, необхідний для виконання функцій на даній посаді;
- спеціальність або кілька спеціальностей, необхідних для успішного виконання функціональних обов'язків;
- стаж роботи або досвід професійної діяльності, необхідний для виконання даних робіт.

Щоб правильно визначити критерії підбору кадрів, потрібно якісно сформулювати професійні та ділові якості працівника, необхідні для відповідного виду діяльності. Критерії потрібно формулювати так, щоб вони всебічно характеризували працівника: досвід, здоров'я та особистісні якості. Еталонні рівні вимог по кожному критерію розробляються виходячи з

характеристик уже працюючих на підприємстві, що добре виконують свої обов'язки.

ТОВ «Домобудівник» – будівельна компанія з своєрідною специфікою робіт, в будівельній справі якої залучено більше двох десятків професій різноманітних напрямів, але які об'єднані однією метою: якісно і вчасно збудувати об'єкт. На підприємстві налічується 114 працівників, з них по категоріях: керівники – 5, інженерно-технічний персонал – 21, кваліфіковані робітники – 88 осіб (таблиця 2.1).

**Таблиця 2.1**

**Кваліфікаційний склад персоналу ТОВ Домобудівник  
(станом на станом на кінець 2017)\***

Категорії	Кваліфікаційні категорії			Загальна кількість
	Вища	Сер.технічна	Середня	
Апарат управління	4	1	–	5
ІТП	12	9	–	21
Робітники	–	8	80	88
<b>Всього</b>				<b>114</b>

\* Примітка: складено автором за матеріалами статистичного спостереження

Будівельна організація – це складна в професійному відношенні структура, що має багато підрозділів різного технічного напрямку і призначення з великою кількістю різноманітних служб. Головною умовою якісної роботи колективу є рівень професійної підготовки керівників і спеціалістів, від яких залежить рівень ефективного функціонування даного підприємства. Від фахових і особистісних якостей працівників у великій мірі залежить якість побудованих об'єктів, їх надійність і довговічність.

Освітній рівень підприємства досить такий: 16 осіб мають повну вищу освіту, 10 – неповну та 16 базову вищу освіту. Якщо взяти віковий склад персоналу, бачимо, що в ТОВ «Домобудівник» працівників у віці 15-34 років

налічується 8, а у віці 35-49 років – 13 осіб, 50-54 – 53 особи(45%), 55-59 – 40 осіб.

Також, аналізуючи таблицю 2.2. видно, що в товаристві відсутні працівники пенсійного віку.

**Таблиця 2.2**

**Якісний склад персоналу ТОВ Домобудівник (станом на кінець 2017 р.)\***

Категорії персоналу	Всього, осіб	З них – жінок
Кількість штатних працівників	114	18
Кількість працівників за освітніми рівнями:		
середня освіта	88	18
неповна та с/технічна	10	
повна вища освіта	16	
Кількість працівників за віком(в роках)		
15-34	8	5
35-49	13	4
50-54	53	3
55-59	40	7
Кількість пенсіонерів	–	–
Кількість працівників-жінок, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною	1	1
Кількість жінок, що знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3	3

\* Примітка: складено автором за матеріалами статистичного спостереження

При аналізі якісного складу необхідно звертати увагу на співвідношення чоловіків і жінок на різноманітних робочих місцях і посадах. На досліджуваному підприємстві жінки працюють в бухгалтерії, відділі збуту, відділі реклами та на інших допоміжних посадах (секретар, комірник, прибиральниця). Жінок налічується 18 осіб (15,7% від усього складу персоналу).

Аналіз професійно-кваліфікаційного складу персоналу полягає у визначенні його трудового потенціалу, рівня його використання, відповідності працівника певним вимогам до професії. Професійна підготовка персоналу за



освітнім рівнем передбачає: визначення кількісного складу працівників з вищою і середнього спеціальною освітою, якісного рівня призначення працівників на посади чи робочі місця, визначення ступеня раціональності використання спеціалістів з вищою і середнього спеціальною освітою.

Розвиток науки і передових технологій у будівництві висуває нові умови до систематичного оновлення і поповнення знань, відповідності професійної підготовки і кваліфікації працівників з вимогами часу, здобуття суміжних професій.

В ТОВ «Домобудівник» окремі робітники мають по 2 суміжні професії, наприклад: муляр-стропильник-плиточник, електрозварювальник-газозварювальник. За 2016 рік суміжними професіями оволоділи 3 робітники, перепідготовку пройшли 2 працівники.

Планування й організація підвищення кваліфікації та перепідготовки фахівців на підприємстві повинні забезпечувати вирішення таких завдань:

– своєчасне задоволення потреби в кваліфікованих фахівцях, гнучке реагування на зміни, що відбуваються у будівництві в країні і за кордоном;

– створення умов для постійного підвищення рівня кваліфікації фахівців, безперервного розвитку їх трудового потенціалу, поглиблення інтелектуального й розширення загальнокультурного світогляду, одержання необхідних професійних знань, умінь і навиків;

– забезпечення одержання нової кваліфікації та спеціальності на основі раніше здобутої спеціальності у вищих навчальних закладах та досвіду практичної діяльності; впровадження гнучкої системи безперервної освіти і самоосвіти фахівців, забезпечення професійного розвитку персоналу впродовж усього періоду їх роботи;

– сприяння виробничій адаптації фахівців до професійної діяльності в умовах впровадження новітніх досягнень науково-технічного прогресу, поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.

Зростання ефективності підвищення кваліфікації фахівців передбачає вдосконалення системи матеріального та морального стимулювання цих видів

професійного навчання персоналу. Досі в більшості організацій відсутній тісний взаємозв'язок між підвищенням кваліфікації персоналу та зростанням його заробітної плати, категорії, професійно-кваліфікаційним просуванням, зарахування до резерву на керівні посади.

Професійне навчання працівників має безперервний характер і проводиться впродовж їх трудової діяльності з метою поступового розширення та поглиблення знань, умінь і навиків відповідно до вимог виробництва. За цих умов ефективність професійного навчання персоналу залежить як від наближення його до потреб виробництва, так і від глибшого розуміння та участі роботодавців у вирішенні питань професійного навчання. Виходячи з цього, організаційно та юридично оформлена участь роботодавців стає важливою умовою забезпечення стабільною і якісною робочою силою.

Показниками, що характеризують ефективність підвищення кваліфікації робітників на підприємстві є: питома вага робітників, які підвищили свій рівень кваліфікації в загальній кількості робітників; періодичність підвищення кваліфікації робітників на виробничо-технічних курсах; співвідношення тих, хто навчається за довгостроковими і короткостроковими формами підвищення кваліфікації; частка тих, хто підвищив розряд у загальній чисельності робітників, які пройшли підвищення кваліфікації; питома вага витрат на підвищення кваліфікації робітників у загальній сумі витрат підприємства на професійне навчання робітників; зростання продуктивності праці та зниження відсотка браку, плинності кадрів тощо.

### **2.3. Методи оцінки інженерно-технічних працівників і робочих місць в ТОВ «Домобудівник»**

Основним методом оцінювання персоналу ТОВ «Домобудівник» є атестація персоналу, завданням якої є оцінка професійної кваліфікації та ділових якостей працівника на основі об'єктивних, обґрунтованих критеріїв, виходячи із результатів його роботи.

Метою проведення атестації є підвищення ефективності праці і відповідальності за доручену справу, об'єктивна оцінка ділових якостей керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців, виходячи з результатів роботи, визначення можливостей їх професійного та посадового зростання, подальшого покращення підбору і виховання кадрів на підставі обґрунтованих критеріїв.

Під час атестації оцінюються їх ділові та професійні якості персоналу, виконання ними посадових обов'язків, визначених посадовими інструкціями, які затверджені і розроблені на основі загальних положень Випуску 1 «Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності» (Розділ 1 «Професії керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців») Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, затвердженого Міністерством праці та соціальної політики України від 29.12.2004 № 336, враховуючи конкретні завдання та обов'язки, функції, права, відповідальність працівників цих груп та особливості штатного розпису підприємства, установи, організації [57].

Особи, які тимчасово виконують обов'язки на посадах, можуть проходити атестацію за власним бажанням з метою визначення їх ділових, професійних якостей та подальшого підвищення у посадах.

Атестації не підлягають:

- працівники, які працювали на займаній посаді менше одного року;
- працівники, які працюють за сумісництвом.

Молоді спеціалісти, працівники з якими укладено строковий трудовий договір, вагітні жінки, підлягають атестації тільки за їх згодою. Жінки, які перебували у відпустці у зв'язку із вагітністю, пологами та доглядом за дитиною віком до трьох років, проходять атестацію не раніше ніж через рік після виходу на роботу.

Періодична атестація працівників ТОВ «Домобудівник» проводиться раз на 3 роки.

Положенням про порядок проведення атестації керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців підприємств, установ, організацій, що належать до сфери управління Державного комітету України по водному господарству, передбачений *перелік посад керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців, які підлягають атестації*. Даний перелік включає наступне:

1. Керівники.
2. Професіонали.
3. Фахівці.
4. Технічні службовці [57].

Питання про проведення атестації працівників вирішується керівником підприємства. Терміни, графік проведення атестації, перелік орієнтованих питань, що виносяться на атестацію, узгоджуються із відповідним профспілковим органом і доводяться до відома працівників, які підлягають атестації, не пізніше ніж за місяць до її початку. Склад комісії повинен забезпечити об'єктивний розгляд та об'єктивну оцінку роботи, професійних та організаційних якостей працівника, який атестується, принциповий підхід у підготовці рекомендацій щодо подальшого використання його досвіду і знань на займаній посаді.

На кожного працівника, який підлягає атестації, складається відгук-характеристика та заповнюється атестаційний лист. Атестаційний лист повинен містити об'єктивні дані про працівника, який підлягає атестації – прізвище, ім'я, по-батькові, рік народження, освіта, загальний стаж роботи, стаж за спеціальністю, складається відділом кадрів.

Працівник, який атестується повинен бути ознайомлений зі своєю відгуком-характеристикою (під підпис) не пізніше, ніж за два тижні до початку атестації, при цьому він може висловити письмову згоду чи незгоду зі змістом характеристики.

Працівник також може подати до атестаційної комісії документи, що засвідчують підвищення його фахового і кваліфікаційного рівня. На засідання

комісії запрошується працівник, який атестується, та його безпосередній керівник.

Обговорення професійних якостей і результатів діяльності працівника, який атестується має проходити в обстановці вимогливості, доброзичливості, об'єктивності, яка унеможливорює прояви упередженості. Під час проведення атестації комісія надає можливість працівнику дати вичерпні відповіді на запитання і зауваження.

Стан атестації персоналу в ТОВ «Домобудівник» на період 2015-2017 рр. подано в таблиці 2.3.

**Таблиця 2.3**

**Атестація персоналу ТОВ «Домобудівник» за 2015-2017рр. \***

№ п/п	Прийняте рішення	Кількість атестованих працівників			Абсолют. відхилення 2015/2017	Відносне відхилення, %
		2015	2016	2017		
1.	<b>Усього атестовано:</b>	14	7	5	-9	35,71
2.	Відповідає займаній посаді	6	4	3	-3	50
3.	Рекомендується в резерв на вищу посаду	2	1	0	-2	—
4.	Відповідає займаній посаді за умови виконання рекомендацій атестаційної комісії	4	2	2	-2	50
5.	Не відповідає займаній посаді	2	0	0	-2	—

\* Примітка: складено автором за матеріалами статистичного спостереження

Для проведення таємного голосування на засіданні атестаційної комісії більшістю голосів із членів комісії обирається лічильна комісія. Результати голосування визначаються більшістю голосів членів атестаційної комісії. При рівній кількості голосів в оцінці діяльності працівника, він вважається атестованим.

Члени атестаційної комісії, які отримали бюлетень, голосують шляхом закреслення в ньому непотрібного.

Якщо закреслено всі або не закреслено жодної з оцінок діяльності працівника, який атестується, то бюлетень вважається не дійсним. Голосування проводиться на закритому засіданні комісії. Члени лічильної комісії за підсумками засідання складають протокол засідання комісії. Протокол лічильної комісії разом із опечатаним пакетом бюлетенів додається до протоколу засідання атестаційної комісії.

На жаль, в ТОВ «Домобудівник» існують певні проблеми щодо проведення атестації персоналу, а саме дуже малий відсоток працівників, які атестуються, і він зменшується з кожним роком. Як бачимо із табл. 2.3, кількість атестованих працівників в 2015 році становила 14 осіб, а в 2017 році зменшилася до 5 осіб. Також для прикладу розглянемо детальніше атестацію електрогазозварника.

Зварник – особа, яка виконує зварювання металів. Загальне поняття для електрозварника ручного зварювання, електрогазозварника, газозварника і електрозварника на напівавтоматичних та автоматичних машинах.

Український атестаційний комітет зварників – незалежна компетентна організація, уповноважена Держнаглядом України керувати підготовкою та проведенням атестації відповідно до правил атестації зварювальників.

Атестаційна комісія – група спеціалістів, уповноважених проводити випробування зварників, в результаті яких визначається кваліфікація зварника, необхідна для виконання певного виду робіт, а також видання посвідчення про

атестацію. Головою атестаційної комісії був призначений Шиманський П.А. – головний інженер, атестований як експерт УАКЗ, члени атестаційної комісії: Ізбянський С.П. – інженер з охорони праці, Герман П.М. – головний енергетик Колодзінська М.Д. – начальник відділу договорів і кошторисів.

Зразок – зварена деталь, яка використовується для випробувань. Проба – частина зразка, яка використовується для проведення руйнівного випробування. Атестація – сукупність дій щодо визначення кваліфікації зварника і встановлення допуску до виконання конкретного виду зварювальних робіт.

Періодичну атестацію проходять усі зварники з метою підтвердження їх рівня професійної кваліфікації і продовження терміну дії посвідчення на допуск до виконання відповідних зварювальних робіт. Термін періодичної атестації не рідше одного разу на 2 роки.

При перевірці теоретичних знань зварники складають екзамен атестаційній комісії. Для визначення знань зварника, на екзамен виносився перелік запитань, який включав в себе відомості із наступних розділів:

1. Основи зварювання плавленням (сутність процесів, напруження і деформації при зварюванні, поняття і показники зварюваності).
2. Зварні з'єднання і шви (класифікація, положення при зварюванні, розчищення кромки).
3. Основні і зварювальні матеріали (марки, характеристики, області застосування).

Атестація зварників проводиться окремо за кожним видом робіт згідно з вимогами щодо якості зварних з'єднань, передбачених Правилами Держнагляддохоронпраці, ДБН або іншою нормативною документацією. При атестації враховувалися такі характеристики зварних з'єднань:

- спосіб зварювання;
- тип шва, вид і умови виконання зварного з'єднання;
- групу зварних матеріалів;
- вид і розміри зварних деталей;

– положення при зварюванні.

На підставі всебічної оцінки професійного рівня працівників, їх ділових якостей, виконання посадових обов'язків, визначених посадовими інструкціями і досягнутих результатів атестаційна комісія приймає рішення, що газоелектрозварник ТОВ «Домобудівник» відповідає займаній посаді.

Атестація зварника включала перевірку теоретичних знань і практичних навичок з конкретних способів зварювання і визначеного виду робіт із використанням стандартних зразків, проведення їх випробувань, складання протоколу і оформлення посвідчення зварника. Посвідчення про проходження атестації дійсне впродовж двох років, починаючи з дати отримання і є дійсним при виконанні наступних умов:

1. Зварник постійно займається зварювальними роботами, у відповідності з отриманим допуском, що підтверджується через кожні 6 місяців з відміткою у посвідченні.

2. Перерва у роботі не повинна перевищувати 6 місяців.

3. Робота зварника відповідає технічним умовам, за яких проводиться атестація.

Якщо не виконується хоча б одна з цих умов, термін дії посвідчення призупиняється. По закінченні двох років зварники проходять періодичну атестацію. При цьому атестаційна комісія може продовжити строк дії посвідчення на наступні два роки, якщо виконані такі умови:

1. Якість постійно виконуваних зварником виробничих робіт відповідає встановленим вимогам.

2. Є висновки про проходження випробувань неруйнівним методом контрольних зварних з'єднань, виконаних зварником при виготовленні виробів і конструкцій на виробництві.

Зварники, усунені від роботи за неодноразові порушення технології зварювання і незадовільну якість робіт, проходять позачергову атестацію.

Отже, сутністю та специфікою атестації працівників є з'ясування їхнього кваліфікаційного рівня, відповідності займаній ними посаді. За результатами



проведення атестації співробітнику може бути підвищена (знижена) категорія або підтверджена наявна категорія.

Важливим чинником ефективної діяльності персоналу є сприятливі умови праці, які забезпечують як гармонійне ставлення людини до праці та задоволення цією працею. Актуальність поліпшення умов праці обумовлюється й тим, що зростання рівня освіти працівників вимагає для них змістовної праці в безпечних умовах. Трудовим колективам надано великі повноваження щодо поліпшення умов праці. Вони мають право брати участь в обговоренні та затвердженні комплексних планів інженерно-технічних заходів з досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища.

Опис робочого місця – це всебічна інформація про вимоги навантаження і зміст праці на робочому місці. Працівнику оцінювання робочого місця дає знання про те, чого від нього очікують і по яких критеріях буде оцінюватись його діяльність і можливість брати участь у визначенні стандартів (критеріїв) роботи і вирішення проблем, пов'язаних з його трудовою діяльністю.

Варто зазначити, що в ТОВ «Домобудівник» періодично проводиться атестація робочих місць за умовами праці працівників, зайнятих на роботах, пов'язаних з негативним впливом на здоров'я шкідливих виробничих чинників. Для проведення атестації робочих місць за умовами праці в ТОВ «Домобудівник» визначається перелік робочих місць, на яких необхідно провести дослідження санітарно-гігієнічного стану на предмет проведення атестації робочих місць за умовами праці.

Атестація робочих місць в ТОВ «Домобудівник» проводиться раз на 5 років, остання була здійснена у 2015 році. Атестації підлягали робочі місця:

- електрогазозварника ручного зварювання;
- заточувальника;
- електрогазозварника;
- газорізальника;
- машиніста компресорних установок;
- муляра;

- майстра будівельних та монтажних робіт;
- моториста бетонозмішувальних установок.

Атестація робочих місць здійснюється для виявлення шкідливих умов праці на робочому місці та прийнятті заходів щодо їх усунення, а також для підтвердження права працівника на пенсію за віком на пільгових умовах у зв'язку з роботою у шкідливих умовах праці.

За результатами атестації, працівникам, що працювали у шкідливих умовах, надається право на додаткову відпустку, доплату до тарифної ставки, право на пільгові пенсії та молоко за роботу у шкідливих умовах.

Варто зауважити, що система оцінки роботи персоналу у ТОВ «Домобудівник» потребує вдосконалення, оскільки:

- в товаристві на сьогоднішній день практично не використовуються сучасні методи здійснення процесу оцінки персоналу, за винятком проведення атестації;
- мало досліджується передовий вітчизняний та зарубіжний досвід у проведенні конкретних заходів з оцінки персоналу;
- вибір інструментарію для оцінки, перевірки професійних і особистісних якостей на сьогодні обмежений;
- аналіз адаптації і успішності нових працівників здійснюється несистематично.

На проведення робіт з оцінки персоналу в ТОВ «Домобудівник» виділяють незначні фінансові кошти.

Підсумовуючи все вище сказане, можна зробити висновок, діюча система атестації персоналу у ТОВ «Домобудівник» потребує впровадження певних заходів щодо її удосконалення, використання новітніх методів і критеріїв оцінки працівника, спираючись на досвід подібних вітчизняних та закордонних підприємств, що належать до будівельної галузі.

Одним з чинників ефективної діяльності підприємства є трудова дисципліна, яка ґрунтується на свідомому й сумлінному виконанні працівниками своїх обов'язків і є необхідною умовою продуктивної праці.

Рівень і стан трудової дисципліни залежить від багатьох чинників: організації праці і виробництва, системи матеріального і морального стимулювання, ступеня механізації і автоматизації робіт, системи планування та управління, рівня виховної роботи, самосвідомості членів трудового колективу.

Коло обов'язків, виконуваних кожним працівником за своєю спеціальністю, кваліфікацією або посадою, визначається Класифікатором професій, технічними правилами, посадовими інструкціями і положеннями, що розробляються і затверджуються на підприємстві.

Адміністрація підприємства зобов'язана:

- організувати роботу працівників так, щоб кожний працював за своєю спеціальністю і кваліфікацією, мав закріплене за ним визначене робоче місце або обладнання;

- вчасно ознайомити працівників із завданням, забезпечити здорові й безпечні умови праці, справний стан устаткування, інструменту, матеріалів, препаратів для безперебійної роботи;

- забезпечити умови для підвищення продуктивності праці шляхом впровадження новітніх досягнень науки, техніки і наукової організації праці, удосконалення організації обслуговування;

- вчасно розглядати і впроваджувати у виробництво винаходи і раціоналізаторські пропозиції, підтримувати новаторів;

- всебічно зміцнювати трудову і виробничу дисципліну;

- поліпшувати умови праці, дотримуватись правил з охорони праці і виробничої санітарії;

- впроваджувати сучасні засоби з техніки безпеки, що допомагають уникнути виробничого травматизму, забезпечують санітарно-гігієнічні умови, виключають можливість виникнення професійних та інших захворювань працівників;

- удосконалювати організацію заробітної плати з метою підвищення матеріальної зацікавленості працівників у результатах власної праці;

- вчасно видавати заробітну плату;
- забезпечувати планування кар'єри працівників, систематичне підвищення їхньої професійної і ділової кваліфікації, створювати необхідні умови для суміщення роботи з навчанням;
- з повагою і розумінням ставитися до потреб і запитів працівників, поліпшувати їхні побутові умови.

Для формування стабільного складу персоналу і його ефективної роботи велике значення має стан плинності кадрів і управління мотивацією в колективі.

Плинність кадрів – це форма перерозподілу персоналу, що характеризується процесом неорганізованого переміщення працівників із одних підприємств в інші. Формами плинності кадрів є звільнення працівників за власним бажанням у випадку зміни місця роботи, звільнення за порушення трудової дисципліни, у зв'язку з переїздом в іншу місцевість, за станом здоров'я тощо.

Робота по вивченню і зниженню плинності персоналу на підприємстві включає такі етапи:

- збирання і обробка інформації про стан, причинах і факторах плинності кадрів(визначення кількісних і якісних характеристик процесу плинності);
- аналіз процесу плинності;
- розробка і вжиття заходів по зниженню плинності.

За 2017 рік звільнилось 9 працівників, в основному за власним бажанням. Працівники служби управління персоналом повинні аналізувати причини вибуття для вивчення фактичного стану справ і мотивів звільнення працівників.

Для аналізу процесів стабілізації трудових колективів велике значення мають також розрахунки коефіцієнтів плинності кадрів і періодів повного оновлення колективу або окремих професійних груп. Коефіцієнт плинності кадрів ( $K_{\Pi}$ ) визначається як відношення звільнених впродовж року (З) працівників до загального їх складу (К):

$$K_{\Pi} = \frac{З}{К}, \quad (2.1)$$

Підставляючи дані у формулу 2.1, отримуємо:

$$K_{\Pi} = 9 / 114 = 0,08$$

Управління плинністю на підприємстві полягає перш за все у зведенні до мінімуму суперечностей між потребами та інтересами працівників і конкретними можливостями їх задоволення. В залежності від характеру причин плинності кадрів заходи за змістом можуть бути:

– техніко-економічні (поліпшення умов праці; удосконалення системи матеріального стимулювання, організація і нормування праці, управління і організація обслуговування; поліпшення матеріальної бази і т.д.);

– організаційні (удосконалення процедур прийому і звільнення працівників, системи професійного просування, робота з молодими спеціалістами);

– соціально-психологічні (удосконалення стилю і методів керівництва, взаємовідносин у колективі, системи морального заохочення і т.д.);

– культурно-побутові (поліпшення побутового обслуговування і громадського харчування працівників, культурно-масової і спортивної роботи, збільшення забезпеченості житлом, дитячими закладами, базами і будинками відпочинку і т.д.).

### **Висновки до другого розділу**

Фахово-кваліфікаційний рівень і особистісні якості працівників, їх освітній і професійний рівень має великий вплив на прийняття рішень і результати їх реалізації. Тому для вирішення цих завдань проводиться аналіз якісного складу персоналу, що передбачає вивчення працівників за освітою, кваліфікацією, стажем роботи, віком, статтю та іншими соціально-демографічними ознаками. Проведення регулярного аналізу, що відображає в динаміці показники якісного складу, розстановки і використання спеціалістів є важливою умовою правильної організації управління персоналом в підприємстві.

Нами проведено аналіз персоналу ТОВ «Домобудівник», де у 2017 році налічувалося 114 працівників, з них по категоріях: керівники – 5, інженерно-технічний персонал – 21, кваліфіковані робітники – 88 осіб. Освітній рівень підприємства досить такий: 16 осіб мають повну вищу освіту, 10 – неповну та 16 базову вищу освіту. Якщо взяти віковий склад персоналу, бачимо, що в ТОВ «Домобудівник» працівників у віці 15-34 років налічується 8, а у віці 35-49 років – 13 осіб, 50-54 – 53 особи(45%), 55-59 – 40 осіб. Також, очевидним є той факт, що в товаристві відсутні працівники пенсійного віку.

При аналізі якісного складу необхідно звертати увагу на співвідношення чоловіків і жінок на різноманітних робочих місцях і посадах. На досліджуваному підприємстві жінки працюють в бухгалтерії, відділі збуту, відділі реклами та на інших допоміжних посадах (секретар, комірник, прибиральниця). Жінок налічується 18 осіб (15,7% від усього складу персоналу).

Основним методом оцінювання персоналу ТОВ «Домобудівник» є атестація персоналу, завданням якої є оцінка професійної кваліфікації та ділових якостей працівника на основі об'єктивних, обґрунтованих критеріїв, виходячи із результатів його роботи.

На жаль, в ТОВ «Домобудівник» існують певні проблеми щодо проведення атестації персоналу, а саме дуже малий відсоток працівників, які атестуються, і він зменшується з кожним роком. Як бачимо із табл. 2.3, кількість атестованих працівників в 2015 році становила 14 осіб, а в 2017 році зменшилася до 5 осіб.

Варто зазначити, що в ТОВ «Домобудівник» періодично проводиться атестація робочих місць для виявлення шкідливих умов праці на робочому місці та прийнятті заходів щодо їх усунення, а також для підтвердження права працівника на пенсію за віком на пільгових умовах у зв'язку з роботою у шкідливих умовах праці.

За результатами атестації, працівникам, що працювали у шкідливих умовах, надається право на додаткову відпустку, доплату до тарифної ставки, право на пільгові пенсії та молоко за роботу у шкідливих умовах.

Підсумовуючи все вище сказане, можна зробити висновок, діюча система атестації персоналу у ТОВ «Домобудівник» потребує впровадження певних заходів щодо її удосконалення, використання новітніх методів і критеріїв оцінки працівника, спираючись на досвід подібних вітчизняних та закордонних підприємств, що належать до будівельної галузі.

Плинність кадрів – це форма перерозподілу персоналу, що характеризується процесом неорганізованого переміщення працівників із одних підприємств в інші. За 2017 рік звільнилось 9 працівників, в основному за власним бажанням. Працівники служби управління персоналом повинні аналізувати причини вибуття для вивчення фактичного стану справ і мотивів звільнення працівників. Коефіцієнт плинності кадрів становить 0,08.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

#### 3.1. Зарубіжний досвід оцінки персоналу

Подальше вдосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах має спиратися на накопичений зарубіжний досвід. Ідеться передусім про узагальнення й запозичення керівниками підприємств та організацій зарубіжного прогресивного досвіду стосовно підготовки кадрів, використання сучасних систем оцінювання персоналу, проведення атестації, використання результатів атестації в розвитку персоналу, а також формування й застосування на основі цього системи матеріального та морального заохочення різних категорій працівників до високоефективної трудової діяльності.

У країнах з розвинутою ринковою економікою системи атестації працівників носять різні назви: «річна атестація державних службовців», «оцінка результатів діяльності», «оцінка службовців з точки зору досягнення поставленої мети» і т. д. При цьому системи атестації включають такі елементи: регулярні співбесіди, оцінка досягнутих результатів, підведення річних підсумків роботи, атестацію за рік, управління вибором мети, визначення завдань та ін. [67].

У процесі підготовки до проведення атестацій персоналу велика увага приділяється створенню «моделей» фахівців та керівників. Як правило, їх основу складає «харизматична теорія». Згідно з цією теорією конкретну посаду може зайняти лише та людина, яка має певний набір рис. Виділення якостей – критеріїв, необхідних для успішної професійної діяльності, було і залишається об'єктом вивчення багатьох представників сучасних зарубіжних шкіл та наукових напрямів.

Атестації та оцінці персоналу в зарубіжних країнах супутня жорстка регламентація та формалізація всіх етапів і процедур, й, насамперед, самих



оціночних форм, що забезпечені детальними інструктивними матеріалами [67]. Служби управління персоналом контролюють реалізацію загальних принципів проведення атестації та оцінки персоналу на практиці. Наприклад, на державній службі в Англії процес атестації тісно пов'язаний із заповненням звітної анкети, що складається з восьми друкованих сторінок.

Анкета містить такі частини:

- особисті дані (ім'я, прізвище і т. п.);
- мета і опис роботи за минулий рік;
- опис роботи на наступний рік;
- пропозиції щодо підвищення рівня кваліфікації;
- наміри чи пропозиції щодо службового переведення;
- думка працівника, який підлягає атестації, про підготовлений на нього звіт і якщо він бажає – про особу, яка підготувала цей звіт;
- деталізація та оцінка особистісних якостей;
- оцінка можливостей службового росту;
- думка особи, яка затверджує звіт, про працівника, який атестується, і про звіт про нього;
- підтвердження працівника, який контролює атестацію, що атестація пройшла відповідно до встановлених правил.

У США використовуються також різні методи атестації персоналу. Один з найбільш поширених методів складається з оцінки державних службовців за 15 критеріями з комбінацією цифрових та текстових шкал. Кожний з використовуваних п'ятнадцяти елементів має п'ять ступенів. Після оцінки за окремими критеріями безпосередній керівник оцінює роботу службовця (задовільно, досить задовільно або незадовільно), потім вищий керівник і, нарешті, – організована для визначеної сфери державної служби комісія. На завершення визначається підсумкова оцінка. Така атестація відбувається один раз на рік та працівник, який підлягає атестації, підписує річну оцінку. Цим він підтверджує факт ознайомлення з її змістом.

Для систематичного та детального вивчення якісного складу працівників в США та інших країнах застосовують так звану систему оцінки «по заслугах». Суть її полягає в порівнянні працівників з особами, вибраними як еталони, в попарному порівнянні працівників один з одним з точки зору їх загальної відносної цінності для підприємства, в ранжуванні – оцінці працівників, починаючи від найкращого до найгіршого.

Показовим є запровадження системи атестації: на 80,2% компаній атестація поліпшує виконання роботи. Систематична атестація дозволяє визначати і виправляти погані звички в роботі; 66% компаній використовували її як основу для просування по службі і переведень; на понад 63% фірм вона дає докладні відомості про послужний список співробітників і їх досягнення для визначення розміру збільшення заробітної плати; більше, ніж на 61% компаній атестація поліпшує моральний стан; майже 53% компаній використовують її для визначення кандидатів на посади керівників і створення групи потенційних керівників [4, 47].

Після завершення основних етапів практикується проведення бесід зі співробітниками після атестації. У США дев'ять фірм з десяти, що застосовують систему атестації, повідомляють співробітникам результати головним чином в індивідуальних бесідах працівника з підлеглими. На деяких компаніях робиться офіційний звіт про співбесіду, реакції співробітника чи його зауваження щодо атестації, про результати атестації працівників інформує генеральний керівник.

У більшості компаній оцінка й атестація при спрощених процедурах проводяться щорічно. Застосовуються: обов'язковий поточний контроль за діяльністю підлеглих, проведення формальних співбесід і обговорення результатів праці в проміжках між щорічними формальними оцінками. Особливо ретельно здійснюється контроль за новими, прийнятими на роботу, і за тими, хто одержав нове призначення («Макдональдс»): неформальна оцінка для нових найманих працівників проводиться через три місяці, для переведених з іншої посади – через тридцять днів, а формальна – через півроку роботи.

Велике значення приділяється ефективності оцінки результатів діяльності персоналу у фірмі «Дженерал Електрик». Узагальнення отриманих результатів, які базувались на дослідженнях у фірмі привели до ряду важливих висновків. Наприклад, про неефективність критики як засобу інформування підлеглих про недоліки в їх роботі. Для ефективної інформації і належного зворотного зв'язку необхідно дозволити двосторонню конструктивну дискусію з конкретних питань поліпшення роботи. Ще один висновок стосується періодичності оцінки. Вона повинна встановлюватися залежно від ситуації. Тобто, якщо підлеглий працює за новим короткостроковим проектом, його роботу потрібно оцінювати доволі часто (наприклад, два чи три рази на місяць). Якщо підлеглий не впевнений у своїх здібностях та вміннях, або в достатній компетентності то обговорювати з ним його успіхи необхідно раз у кілька днів, щоб виховати впевненість у собі. І, навпаки, з досвідченими та впевненими працівниками керівник може розмовляти в міру необхідності для підтримання контролю над ними [4,48].

Важливе місце відводиться самооцінці, яка дозволяє встановити, як добре працівник знає свої сильні та слабкі сторони, які потім обговорюються. Наприклад, у компанії «Контрол дейта» працівника за тиждень попереджають про майбутню співбесіду. До співбесіди пропонують підготуватись з таких питань: як він сам оцінює свою діяльність; як успішно справився з поставленим завданням і що перешкодило досягнути кращих результатів; що потрібно зробити для покращення якості роботи.

Основною рисою *американського підходу* до управління персоналу є знання безпосередніми начальниками не тільки своїх підлеглих, але й працівників нижчого рівня управління свого підрозділу. Тут велику увагу приділяють оцінці й підбору лінійних керівників. Наприклад, в «Дженерал Моторс» на обговорення кандидатури головного інженера заводу витрачається по 3-4 години на найбільш важливих корпоративних нарадах, де визначається виробнича політика фірми. В даний час ця практика стає як офіційна політика,

а формальні процедури оцінки дозволяють керівництву спостерігати за великою кількістю підлеглих.

Важливим питанням організації оцінки є підбір складу комісії, яка може дати об'єктивну ділову оцінку кандидата. З цією метою до оцінки спеціаліста залучають колег, підлеглих і його самого. Від спеціаліста вимагають перелік всіх виконаних робіт. За цими даними уточнюють показники оцінки і коло осіб, які їх дали, вивчається інформація про професійні завдання.

При розробці «програми дій» зарубіжні організації, як правило, залучають самих працівників з метою підвищення відповідальності виконавців і покращення порозуміння між керівниками та підлеглими. В деяких організаціях від працівників вимагають розробки програми своїх дій протягом місяця від дня обговорення результатів оцінки.

В інших випадках програми дії, що розробляються за результатами оцінок, включають не тільки перелік конкретних заходів, але й терміни їх виконання. Значна увага приділяється методичній стороні процедури оцінки, особливо проведення співбесіди. Вміння проводити обговорення підсумків оцінки з підлеглими є головним чинником, від якого залежить ефективність програми оцінки трудової діяльності. Більшість корпорацій проводить спеціальне навчання керівників всіх рівнів з проблем оцінки діяльності підлеглих.

Важливою методичною умовою є концентрація обговорення результатів оцінки на самій діяльності працівника і можливостях її покращення. Психологи рекомендують проводити співбесіду з обговорення результатів оцінки в індивідуальному порядку і не менше однієї години. Керівник повинен добре знати конкретну роботу підлеглого, оперувати даними, які розкривають як результати праці, так і особистісні якості.

Однією із вимог оцінки діяльності персоналу в західноєвропейських фірмах є визначення контингенту працівників, за рахунок якого можна проводити скорочення.

Корпораціям перш за все необхідно звільнитись від працівників, що не відповідають вимогам робочого місця. Існує дві причини звільнення:

- індивідуальне звільнення з метою заміни неефективних менеджерів;
- ліквідація або суміщення управлінських робочих місць.

В економічно розвинутих країнах велика увага приділяється осучасненню систем оцінки різних категорій персоналу. Передусім значно збільшується застосування самооцінки персоналу. За результатами досліджень, проведених американською корпорацією «Дженерал електрик», близько 90% керівників і 86% підлеглих самооцінку персоналу вважають обов'язковою складовою системи оцінки в цілому.

Заслуговує на увагу ефективний та доволі розповсюджений тест з питань оцінки персоналу який застосовується в США та Західній Європі – *Bussiness Personality Test* (BPT). Цей тест створювався і вдосконалювався протягом 15 років та на даний час містить 100 питань. Використання гнучкої, від 0 до 10 балів, оціночної шкали дозволяє отримати від кожного питання у декілька разів більше інформації, чим при використанні традиційної шкали «так/ні» або вибору одного із заданих варіантів відповіді.

Звіт містить шкали, що відображають комунікативні і лідерські якості, особливості мислення, надійність і лояльність, а також опис оптимальних напрямів діяльності співробітника, способів мотивування і впливу на нього. У звіті відображено лише характеристики, що мають безпосереднє відношення до роботи, а особова сфера залишається суто конфіденційною, що дозволяє уникнути етичних і юридичних проблем.

Оцінка персоналу на підприємствах Японії тісно пов'язана зі специфікою японської філософії виробництва, яка ґрунтується на визначенні здібностей кожного працівника. У зв'язку з цим оцінка персоналу передбачає визначення результатів праці робітника, його здібностей, вмінь, характеру та здатності до певного виду діяльності. За результатами такої оцінки приймаються рішення з питань управління кар'єрою персоналу, що в свою чергу має важливе значення для мотивації працівників. Встановлюється жорсткий зв'язок результатів оцінки

працівників з оплатою і преміюванням. Підвищення окладів здійснюється щорічно, як правило, 1-го квітня, а премії видаються два рази в рік. Оплата праці за результатами оцінки, на наш погляд, удосконалила традиційну японську систему оплати праці за віком і стажем. Сьогодні виплата премій обумовлюється оцінкою здібностей і результатом праці. Намітилась позитивна тенденція і в оплаті праці – до 30-40 % її розміру є не постійною, оскільки узгоджується з результатами праці.

Другою особливістю оцінки кадрів на японських підприємствах є її регулярність, обов'язковість для всіх, що створює нормальний психологічний клімат у колективі. Документальною основою оцінки є оціночні листи або картки оцінки кадрів.

Ще однією специфічною особливістю на японських підприємствах є застосування бальної системи. В літературі наводиться приклад: на фірмі «Тайріку Трейдінг» з метою підвищення окладу використовують таке співвідношення: якщо працівник набрав 100-96 балів, то підвищення окладу буде на 8 %, якщо 89-80 балів, то на 6 % і т.д. коли ж кінцева оцінка будь-якого працівника складає менше 30 балів, то підвищення оплати не буде. Є і такий підхід до преміювання, якщо працівник А оцінюється в 70 балів, Б – 80, і В – 90 балів. Середнє арифметичне – 80 балів, тоді коефіцієнт оцінки працівників буде:

$$A = 70: 80 = 0,875; B = 80: 80 = 1,000; B = 90:80 = 1,125.$$

Відповідно до цих коефіцієнтів кожному працівникові визначається розмір премії, яка нараховується на групу працівників і розподіляється за питомою вагою (кожному – його частину із загальної суми).

Набір чинників (якостей) працівників є досить різноманітний для кожної фірми, але практично у всіх системах атестації оцінюються:

- результати праці;
- здібності;

- характер;
- адаптація.

Доцільним є досвід передових підприємств Росії щодо застосування різних приладів для оцінки особистісних якостей працівника. Наприклад, апарат «Луч» дає змогу спеціалістам перевірити такі якісні характеристики, як кмітливість і швидкість орієнтації. При підборі кадрів і їх оцінці може бути корисною комп'ютерна програма особистісної психодіагностики «Менеджер», яка містить три програми: «Консул», «Менеджер» і демонстраційну версію. Програма «Консул» призначена для конфіденційного оперативного незалежного визначення користувачем своїх інтелектуальних, емоційних і поведінкових особливостей, «Менеджер» для відбору осіб, здібних до навчання менеджменту. Демонстраційна версія допомагає адаптуватися до роботи з програмою, одержати навички роботи з програмою і уникнути помилок при тестуванні.

Незадоволеність сучасними компаніями традиційними методами атестації персоналу обумовила пошук ними нових підходів щодо оцінки працівників. Виділяють такі напрями в розвитку нетрадиційних методів атестації персоналу [66].

По-перше, нові методи атестації персоналу розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, тимчасовий колектив) як основну одиницю організації, роблять акцент на оцінювання працівника його колегами і здібність працювати в групі. Так, деякі компанії, що широко застосовують метод проектних тимчасових колективів, проводять атестацію його членів по завершенню проекту, а не регулярно через визначений період часу (раз на рік).

По-друге, оцінка окремого працівника та групи працівників здійснюється з урахуванням виробничих результатів як структурного підрозділу, так і організації в цілому.

По-третє, до уваги приймаються не тільки ефективне виконання теперішніх функцій працівника, а й його здібність до професійного розвитку та оволодіння новими знаннями, уміннями і практичними навичками.

До недоліків нетрадиційних методів атестації персоналу варто віднести ту обставину, що розширення складу працівників, які оцінюють тих, хто проходить атестацію, може стати причиною конфліктів між працівником, його колегами або підлеглими, пов'язаних з його реакцією на оцінку ділових та особистісних якостей. Тому ці методи атестації персоналу при їх застосуванні до вітчизняних організаціях повинні бути ретельно продумані фахівцями служби управління персоналу з таким розрахунком, щоб вони були адекватно сприйняті всіма працівниками організації, не погіршували соціально-психологічний клімат у трудовому колективі.

Серед основних методів оцінки персоналу, що популярні за кордоном, можна виділити такі: управління за метою, управління досягненнями, Асістмент-центр, «атестація 360 градусів» та ін.

Останнім часом набув поширення такий нестандартний метод оцінки персоналу, як «атестація 360 градусів». При «атестації 360 градусів» працівник оцінюється своїм керівником, своїми колегами рівними за рангом та підлеглими керівника. Конкретні механізми атестації персоналу можуть бути різними (всі працівники заповнюють одну й ту ж атестаційну форму, кожна категорія персоналу заповнює свою окрему атестаційну форму, атестація колегами рівними за рангом і підлеглими працівниками здійснюється за допомогою комп'ютера тощо), але суть зазначеного методу досить чітко відображена в його назві, а саме – одержання всебічної оцінки працівника з боку працівників організації.

В процесі проведення атестації персоналу на зарубіжних підприємствах широко поширення набуло застосування психологічних методів оцінки. Психологічні методи оцінки представляють собою своєрідну різновидність нетрадиційних методів атестації персоналу [4].

Досить ефективним методом оцінки керівників і спеціалістів є *оцінка управління за поставленою метою*. Оцінка за поставленою метою включає, як правило, такі етапи:

- 1) визначення кількох ключових функцій працівників;



- 2) конкретизація кожної функції встановленням певних економічних показників (обсяг робіт, якість, витрати, прибуток тощо);
- 3) визначення конкретних показників для оцінки результатів діяльності;
- 4) порівняння досягнутих результатів із заздалегідь встановленими «стандартами виконання» і визначення оцінного бала;
- 5) розрахунок середньої оцінки, що відображає рівень досягнення поставленої мети.

*Управління досягненнями (Performance Management)* являє собою концепцію управління організацією, що базується на безлічі, що передували їй, теорій та практик управління. РМ – це, швидше, своєрідний “Мікс”, інтеграція різних методик управління організацією, що зарекомендували себе як ефективні.

До основних принципів системи РМ можна віднести наступні.

1. Система управління орієнтована на досягнення взаємопов'язаних, взаємозалежних кількісних і якісних цілей.
2. Цілі розробляються зверху вниз. В основі цілей підрозділів і персональних цілей окремих працівників повинні лежати цілі організації.
3. Особлива увага приділяється взаємозв'язку цілей бізнесу та розвитку ключових компетенцій співробітника.
4. Досягнення цілей співробітниками оцінюється за допомогою показників (Key Performance Indicators – KPI). KPI лежать в основі системи мотивації, тобто досягнення чи недосягнення персональних цілей безпосередньо впливає на матеріальне або нематеріальне винагороду. KPI використовуються не тільки для вимірювання результатів, подання звітності, диференціації досягнень, але також і для аналізу можливостей поліпшення результатів, вдосконалення і розвитку бізнесу.

*Асистмент-центр*, як метод багатоаспектної оцінки персоналу, що дозволяє стандартизовано та різнобічно оцінити працівників в умовах, максимально наближених до реальних; позитивно позначається на психологічному кліматі в колективі через відсутність дискомфорту та тиску.

Значний досвід застосування науково обґрунтованих методів оцінки персоналу і підвищення на її основі ефективності праці нагромаджено в зарубіжних країнах.

Аналіз практики оцінки персоналу в розвинених країнах Заходу засвідчує такі основні тенденції в цій галузі: поширення сучасних методів оцінки на всі категорії персоналу; розширення доступу персоналу до результатів його оцінки; активне включення персоналу в процес його оцінки через залучення до самоаналізу діяльності і розробки заходів з поліпшення роботи; розширення кола оцінювачів, у ролі яких, крім безпосереднього керівника, часто виступають вищі менеджери, колеги по роботі, підлеглі, споживачі результатів праці [29, 297].

Усе це свідчить про актуальність потреби вдосконалення вітчизняної практики оцінки персоналу з урахуванням зарубіжного досвіду в цій галузі.

Досвід зарубіжних підприємств з питань оцінки персоналу є корисним для українських компаній з позицій досягнення найбільш ефективного управління персоналом в організації. Але слід пам'ятати, що перш ніж запроваджувати на конкретному підприємстві ті чи інші методи оцінки, треба оцінити ступінь об'єктивності такого рішення і проаналізувати наслідки.

### **3.2. Основні напрями вдосконалення системи оцінювання персоналу**

Так як основним методом оцінювання персоналу на більшості українських підприємствах є атестація, то варто розглянути основні проблеми її проведення:

1. Недосконалість законодавства. Нечітке визначення в законодавстві необхідності атестації призводить до того, що кожен (це відноситься і до організацій, і до керівників, і до працівників) розуміє призначення та мети атестації по-різному.

2. Некомпетентність керівників і працівників кадрових служб. В даний час найчастіше керівникам і спеціалістам підприємств бракує компетентності,

управлінської культури, психологічної стійкості, вміння працювати в кризових та екстремальних ситуаціях. Сформовані в колишніх умовах управління та господарювання традиції, знання і досвід значної частини керівників і фахівців стали істотним гальмом економічних і організаційних нововведень.

3. Недосконалість основних критеріїв оцінки. Недостатня спрямованість самої технології оцінки на вирішення комплексу завдань, пов'язаних з розвитком персоналу, і на виявлення резервів використання потенціалу людських ресурсів.

4. Недостатнє використання результатів атестації. Ніщо так не вбиває систему оцінок, як те, що її результати не використовуються. А як показує практика, результати атестації позначаються лише на дуже обмеженій кількості осіб – не більше 3-5% атестованих. Можливості атестації використовуються далеко не повною мірою і це породжує багато проблем.

5. Формальне ставлення до атестації атестованих та атестаційної комісії.

6. Неефективність атестації. Низька ефективність і нерозуміння важливості даного напрямку кадрової роботи приводить до небажання органів місцевого самоврядування самостійно вирішувати це питання [32, 78–80].

Удосконалення процесу організації та проведення атестації вимагає посилення уваги до атестації працівників відповідно до різних видів діяльності. Тому, з метою усунення недоліків, що перешкоджають виконанню поставлених перед атестацією завдань, вважаємо за необхідне представити свої пропозиції щодо вдосконалення організаційно-кадрової роботи в ТОВ «Домобудівник»:

1. Використовувати у своїй роботі позитивний досвід інших подібних підприємств водного господарства, в яких атестація раніше проводилася.

2. Необхідно удосконалити процесуальні аспекти атестації:

– коло необхідних знань і умінь з кожної посади повинен бути визначений завчасно і доведений до відома персоналу;

– порядок і час проведення планової атестації повинні бути відомі заздалегідь;

– теоретичні та практичні навички роботи повинні оцінюватися окремо.

У співробітників повинна бути можливість підвищити рівень своїх теоретичних знань. Для цього рекомендується готувати і випускати спеціальні навчальні матеріали. Для відточування практичних навичок необхідно відпрацьовувати складні ситуації, які виникають під час повсякденної роботи.

Зв'язок між результатами оцінки та подальшою роботою підприємства вкрай важливий, інакше атестація перетворюється на непотрібну й безглузду процедуру. За її результатами повинні прийматися рішення про перегляд зарплати і перестановки в колективі. Причому можливість таких змін необхідно розраховувати заздалегідь.

І, нарешті, ще одним важливим наслідком атестації повинна стати організація планового навчання на підставі результатів атестації. Створивши чітко розроблену і прозору процедуру, можна максимально знизити елемент суб'єктивності оцінки, а отримані в ході атестації відомості допоможуть керівництву ТОВ «Домобудівник» побудувати процес управління персоналом на плановій основі, підвищивши ефективність його роботи.

3. Доопрацювати і привести у відповідність з вимогами та методичними рекомендаціям посадові інструкції.

4. Розробити і затвердити:

– Положення про оцінку діяльності працівників ТОВ «Домобудівник» у період між атестаціями;

– середньостроковий та короткостроковий плани підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки працівників. Включити в план підвищення кваліфікації короткострокові тематичні семінари, ознайомлення із сучасними інформаційними системами і технологіями, із сучасним обладнанням та новітніми досягненнями техніки та технології.

5. Атестація покликана забезпечити посилення стимулюючої ролі оплати праці за допомогою впорядкування співвідношень у рівнях заробітної плати залежно від складності праці та кваліфікації працівників, тому слід орієнтуватися на облік індивідуальних якостей працівника, що забезпечують високу особисту результативність його роботи.

6. Зв'язок між результатами атестації та рівнем заробітної плати працівника повинен бути чітким. Однак в умовах обмеження бюджетних коштів, представляється доцільним зміна розміру надбавки працівникам, за результатами атестації, встановлювати на певний термін (наприклад, 6 місяців). Такий підхід до того ж доцільний з позицій постійної підтримки у працівника прагнення не лише зберегти досягнуті результати, але і підвищувати їх. Розміри надбавок повинні бути пов'язані з фондом заробітної плати і ступенем перевищення особистих результатів у порівнянні з тими, які характерні для більшості працівників.

7. До процедури підготовки, проведення та оцінки результатів атестації працівників періодично слід залучати відповідних фахівців (психологів, соціологів та ін.)

8. При проведенні атестації необхідно використовувати інформаційні системи.

9. Підбір кадрів здійснювати з урахуванням кваліфікаційних вимог, що пред'являються до працівників.

10. Враховувати результати атестації при розстановці кадрів і при формуванні резерву кадрів.

11. Формування плану підготовки кадрів здійснювати за результатами атестації на підставі рекомендацій атестаційної комісії.

Хочеться сказати, що важливою вимогою при проведенні атестації є суворе дотримання етапів організації цієї роботи. Всі кроки по атестації та оцінки персоналу повинні бути простими, зрозумілими працівнику і зручними у використанні для керівників структурних підрозділів і фахівців кадрових служб.

Крім того, необхідно вести роботу з оцінки поточної діяльності працівників. Оскільки виявлення недоліків має на меті не покарати працівника, а допомогти йому, то вже в ході поточної оцінки необхідно вказувати на недоліки з метою усунення та недопущення надалі подібних помилок у роботі.

Це буде дисциплінувати працівників, і сприяти більш успішному проходженню ними атестації.

Необхідно відзначити, що атестація дає дієвий поштовх, якщо персонально для кожного працівника будуть визначені рекомендації щодо його практичної діяльності на певний період, а в наступній атестації проаналізовано їх виконання, що характеризує ступінь досягнення працівником конкретної мети.

Критерії оцінки кваліфікації і професійної компетенції працівників необхідно конкретизувати з урахуванням специфіки трудових функцій, виконуваних ними по займаній посаді.

Показники оцінки професіоналізму та ділових якостей працівників при визначенні їх відповідності займаній посаді доцільно передбачати диференційовано і стосовно до окремих категорій працівників.

Для того, щоб змінити формальне ставлення багатьох працівників до оцінки ефективності їх діяльності, у тому числі і до проведення атестації, необхідно нормативно закріпити зв'язок оцінок ефективності та оплати праці.

На жаль, діюча система атестації персоналу практично не вирішує проблеми мотивації активності працівників і розміщення їх по «своїх» місцях в організації згідно з соціальним статусом виходячи з дійсних досягнень в трудовій діяльності і того потенціалу робочої сили, який у них закладений. Збільшення останнього може досягатися лише за умови зацікавленості в цьому самого працівника. Викликати ж таку зацікавленість діюча або традиційна система атестації не в змозі. Головна причина – її недостатня об'єктивність як з точки зору охоплення параметрами оцінки дійсних якостей працівника, що обумовлюють його трудовий потенціал, так і достовірності тієї інформації, яка «наповнює» параметри оцінки. Крім того, сама атестація абсолютно однозначно повинна бути спрямована на самоаналіз працівником своєї трудової і соціальної діяльності, що є ключовим моментом мотивації самовдосконалення трудової людини як особистості й головної продуктивної сили суспільства.

Вищезазначені недоліки періодичної оцінки персоналу роблять необхідними проведення наукових досліджень в даному напрямку з урахуванням накопиченого вітчизняного та зарубіжного досвіду. Розглянемо докладніше тенденції удосконалення системи періодичної оцінки персоналу в нашій країні і за кордоном протягом останніх десятиліть.

Основна проблема полягає у відсутності офіційно прийнятої методики, яка за своїм змістом була б не тільки більш об'єктивна, а й несла б великою мотиваційний заряд. Певні кроки в напрямі створення таких методик вже зроблені і робляться в даний час.

Найпоширенішою із них є *формалізовано-портретна система автоматизованої атестації керівників і фахівців*.

Дана система, що одержала певне поширення в практиці управління 70 – поч. 80-х років ХХ ст., відбиває один із суттєвих напрямів вдосконалення традиційних підходів до атестації керівників і фахівців. Одним з основоположників даного напрямку по праву вважається В. К. Тарасов, який не тільки обґрунтував його теоретично, а й провів широкий соціальний експеримент на промислових підприємствах Естонської республіки [16, 56].

У результаті рішенням Наукової ради Державного комітету з праці Естонської республіки від 25 листопада 1980 була рекомендована для застосування в міністерствах, держкомітетах і відомствах система автоматизованої атестації керівників та спеціалістів (СААРС) [75]. Основне призначення розробленої В. К. Тарасовим системи зводиться не тільки до винесення висновку щодо відповідності або невідповідності атестованого займаній посаді, але і до побудови стабільного і надійного каналу отримання інформації про ділові та особистісні якості персоналу з метою використання цієї інформації для вирішення різних управлінських завдань.

Це стає можливим завдяки розробленому комплексу стандартизованих термінів, на основі яких побудована вся система. При цьому характерним є те, що характеристики працівників, складені ЕОМ, часом виявляються більш «людяними», ніж звичайні характеристики, складені людьми.

Формалізовано-рейтингова система атестації керівників і фахівців. Іншим суттєвим напрямком вдосконалення традиційної системи атестації керівників і спеціалістів є використання кількісного рейтингового підходу до оцінки професійних, ділових та особистісних якостей персоналу із застосуванням соціологічного апарату та (за необхідності) ЕОМ. Найбільш характерною для цього напрямку є методика, розроблена Е. А. Дорошенко і отримала в рамках експерименту досить широке поширення в 80-х роках ХХ ст. в системі Мінзв'язку СРСР [16].

У даній системі атестаційна (експертна) комісія складається з двох груп: групи адміністративної думки та групи колективної думки. Перша група характеризує працівника з точки зору вищого керівництва, друга – з позицій підлеглих і колег по роботі.

Відповідно до процедури атестації персоналу, незалежно від технології її проведення (за допомогою ЕОМ чи без використання ЕОМ), атестовані, не запрошуються на засідання атестаційної комісії, оцінка їх якостей проводиться експертами в їх відсутності. Це дозволяє зняти психологічну напругу в колективі на період атестації.

Однак за результатами атестації на засідання атестаційної комісії запрошуються ті особи, які отримали низькі рейтингові коефіцієнти якостей працівника (у діапазоні від 0,2 до 0,49), які говорять про те, що працівник займаній посаді не відповідає.

Особам, що отримали рейтингові коефіцієнти якостей від 0,50 до 0,59, призначається переатестацію через рік.

Особи, які отримали коефіцієнти від 0,60 до 0,80 (працівник відповідає займаній посаді), дізнаються свою про «долю» з відомості результатів атестації, яка повинна бути вивішена на видному місці даного підприємства. Ті працівники, у яких рейтинговий коефіцієнт виявився більш 0,8, повинні висуватися в резерв, призначатись на вищу посаду, ставати кандидатами на збільшення зарплати.



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

Для оцінки керівників, спеціалістів та службовців загальні вимоги, що пред'являються до них, групуються у чинники оцінки з урахуванням їх вагомості (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Чинники оцінки якостей [16]

№ п/п	Чинники оцінки	Значення коефіцієнтів		
		керівники	спеціалісти	службовці
1.	Трудові якості	0,24	0,24	0,24
2.	Організаторські ості	0,22	0,14	0,12
3.	Компетентність	0,18	0,26	0,26
4.	Особистісні якості	0,16	0,16	0,16
5.	Психологічна сумісність ективом	0,20	0,20	0,22
	Всього	1,00	1,00	1,00

Сума коефіцієнтів значущості або вагомості чинників завжди прирівнюється до одиниці. Мається на увазі, що набір всіх п'яти чинників становить повний комплекс якостей (як єдине ціле, яке визначається одиницею), достатній для відображення «портрета» в цифровому вигляді. Якщо порівняти дану систему атестації з традиційною, в очі кидається її істотно велика об'єктивність як у зв'язку з багатофакторним урахуванням різних якостей, так і за участю в оцінці персоналу групи колективної думки – колег і

підлеглих. Крім того, кількісний підхід до вимірювання якісних явищ стає стратегічно вірним напрямком, що дозволяє створювати більш досконалі рейтингові системи оцінки персоналу.

Всі ці заходи дозволять більш об'єктивно оцінювати результати роботи кожного атестованого, давати більш точні рекомендації про заохочення окремих працівників за досягнуті ними успіхи, зміни розмірів їх посадових окладів, встановлення, зміну або скасування надбавок до посадових окладів, включення до резерву на висунення, пониження на посаді або звільнення від займаної посади, а також про необхідність підвищення кваліфікації, про поліпшення службової діяльності працівників і підвищення результативності їх роботи.

### **Висновки до третього розділу**

В умовах нестабільного ринкового середовища оцінка персоналу є одним з основних чинників, що визначають подальший розвиток організації. У зв'язку з цим ставиться мета розробити конкретні практичні пропозиції з розробки та вдосконалення системи оцінки роботи працівників, спрямовані на підвищення ефективності праці персоналу ТОВ «Домобудівник». Отже, проаналізувавши все вище наведене ми можемо зробити наступні висновки:

Значний досвід проведення атестації персоналу і підвищення на її основі ефективності праці нагромаджено у зарубіжних країнах. Системи атестації працівників носять різні назви: «річна атестація державних службовців», «оцінка результатів діяльності», «оцінка службовців з точки зору досягнення поставленої мети» і т. д. При цьому системи атестації включають такі елементи: регулярні співбесіди, оцінка досягнутих результатів, підведення річних підсумків роботи, атестація за рік, управління вибором мети, визначення завдань та ін.

Серед основних методів оцінки персоналу, що популярні за кордоном, можна виділити такі: управління за поставленою метою, управління

досягненнями, Асистмент-центр, «атестація 360 градусів» та ін. Досить цікавим є досвід у сфері здійснення атестації персоналу на американських та японських фірмах.

Існуюча сьогодні система атестації кадрів в ТОВ «Домобудівник» не поовністю відповідає вимогам і повинна бути істотно модернізована. Загальна мета реформування атестації полягає в тому, щоб перетворити її з рутинної процедури, спрямованої головним чином на витіснення небажаних або неефективних працівників в ефективний засіб реалізації соціально-економічної стратегії підприємства в цілому.

Особлива увага керівництва ТОВ «Домобудівник» має бути звернена на організацію планового навчання працівників на підприємстві. Необхідно розробити та затвердити середньостроковий та короткостроковий плани підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки працівників. Включити в план підвищення кваліфікації короткострокові тематичні семінари, ознайомлення із сучасними інформаційними системами і технологіями, із сучасним обладнанням та новітніми досягненнями техніки та технології.

В ТОВ «Домобудівник» проводиться тільки періодична атестація працівників. Як правило, це пов'язано із нестачею коштів, які мали б виділятися на проведення оцінювання персоналу. Тому в ТОВ «Домобудівник» повинно бути розроблено та затверджено Положення про оцінку працівників на період між атестаціями та впроваджено заходів, спрямованих на створення ефективної процедури оцінювання персоналу. Створивши чітко розроблену і прозору процедуру, можна максимально знизити елемент суб'єктивності оцінки, а отримані в ході атестації відомості допоможуть керівництву ТОВ «Домобудівник» побудувати процес управління персоналом на плановій основі, підвищивши ефективність його роботи.

Досвід зарубіжних підприємств з питань оцінки персоналу є корисним для українських підприємств, але слід пам'ятати, що перш ніж запроваджувати на конкретному підприємстві ті чи інші методи оцінки, треба оцінити ступінь об'єктивності такого рішення і проаналізувати наслідки.

## ВИСНОВКИ

З розвитком ринкових відносин та розумінням важливості рівня кваліфікації працівників для досягнення успіху організації все частіше звертаються до цього важливого етапу управління персоналом – оцінки та атестації кадрів. Отже, здійснивши детальний аналіз досліджуваної проблеми, можемо зробити наступні висновки:

1. Ділова оцінка персоналу – це компонент діагностики персоналу, цілеспрямований процес встановлення відповідності кількісних і якісних професійних характеристик персоналу вимогам посади (робочого місця), підрозділу і організації в цілому. Завдання ділової оцінки полягає у виявленні потенціалу працівника організації, рівня його використання, відповідності працівника займаній посаді чи його готовності до зайняття іншої, визначенні цінності працівника для організації.

2. До найпоширеніших методів оцінки персоналу відносять: оцінка за результатами, метод опису, метод оцінювальних анкет та тестування, метод порівняння, інтерв'ю, метод оцінки за шкалою, оцінка методом комітетів, метод оцінки досягнення мети, методом 360 градусів, методом моделювання ситуації, методом центрів оцінки, метод стандартних оцінок та інші. Залежно від мети та завдань оцінювання в окремих організаціях використовують різні види оцінок персоналу, такі як індивідуальна, групова, кадрова, експертна, психологічна; часткова, комплексна; регулярна, епізодична, періодична; поточна, підсумкова, перспективна; кількісна та якісна оцінки, оцінка часових орієнтирів, аналітичне оцінювання (зведення всіх оцінок за всіма критеріями) та інші.

4. Атестація – процедура визначення рівня, кваліфікації знань, практичних навиків, ділових якостей працівників і встановлення їх відповідності (невідповідності) робочим місцям, посадам, які вони займають, виявлення їх потенційних можливостей. Мета атестації – раціональне розміщення працівників, ефективне використання їх знань, навичок, умінь. Виділяють такі види атестації: підсумкову, проміжну, періодичну і спеціальну.

5. За результатами атестації керівник організації має право приймати рішення щодо: підвищення (пониження) працівника в кваліфікаційній категорії; підвищення (пониження) посадового окладу; визначення винагород; вирішення підвищення кваліфікації, набуття нової спеціальності. Атестація спрямована на пошук резервів підвищення продуктивності праці, зацікавленості працівників у результатах своєї праці та організації; на оптимальне використання економічних стимулів і соціальних гарантій, а також на створення умов для динамічного і всебічного розвитку особистості.

6. Фахово-кваліфікаційний рівень і особистісні якості працівників, їх освітній і професійний рівень має великий вплив на прийняття рішень і результати їх реалізації. Тому для вирішення цих завдань проводиться аналіз якісного складу персоналу, що передбачає вивчення працівників за освітою, кваліфікацією, стажем роботи, віком, статтю та іншими соціально-демографічними ознаками. Проведення регулярного аналізу, що відображає в динаміці показники якісного складу, розстановки і використання спеціалістів є важливою умовою правильної організації управління персоналом в підприємстві.

7. В дипломній роботі проведено аналіз персоналу ТОВ «Домобудівник», де у 2017 році налічувалося 114 працівників, з них по категоріях: керівники – 5, інженерно-технічний персонал – 21, кваліфіковані робітники – 88 осіб. Освітній рівень підприємства досить такий: 16 осіб мають повну вищу освіту, 10 – неповну та 16 базову вищу освіту. Якщо взяти віковий склад персоналу, бачимо, що в ТОВ «Домобудівник» працівників у віці 15-34 років налічується 8, а у віці 35-49 років – 13 осіб, 50-54 – 53 особи (45%), 55-59 – 40 осіб. Також, очевидним є той факт, що в товаристві відсутні працівники пенсійного віку.

8. При аналізі якісного складу необхідно звертати увагу на співвідношення чоловіків і жінок на різноманітних робочих місцях і посадах. На досліджуваному підприємстві жінки працюють в бухгалтерії, відділі збуту, відділі реклами та на інших допоміжних посадах (секретар, комірник,

прибиральниця). Жінок налічується 18 осіб (15,7% від усього складу персоналу).

Основним методом оцінювання персоналу ТОВ «Домобудівник» є атестація персоналу, завданням якої є оцінка професійної кваліфікації та ділових якостей працівника на основі об'єктивних, обґрунтованих критеріїв, виходячи із результатів його роботи.

На жаль, в ТОВ «Домобудівник» існують певні проблеми щодо проведення атестації персоналу, а саме дуже малий відсоток працівників, які атестуються, і він зменшується з кожним роком. Кількість атестованих працівників в 2015 році становила 14 осіб, а в 2017 році зменшилася до 5 осіб.

9. Варто зазначити, що в ТОВ «Домобудівник» періодично проводиться атестація робочих місць для виявлення шкідливих умов праці на робочому місці та прийнятті заходів щодо їх усунення, а також для підтвердження права працівника на пенсію за віком на пільгових умовах у зв'язку з роботою у шкідливих умовах праці.

За результатами атестації, працівникам, що працювали у шкідливих умовах, надається право на додаткову відпустку, доплату до тарифної ставки, право на пільгові пенсії та молоко за роботу у шкідливих умовах.

Підсумовуючи все вище сказане, можна зробити висновок, діюча система атестації персоналу у ТОВ «Домобудівник» потребує впровадження певних заходів щодо її удосконалення, використання новітніх методів і критеріїв оцінки працівника, спираючись на досвід подібних вітчизняних та закордонних підприємств, що належать до будівельної галузі.

10. Плинність кадрів – це форма перерозподілу персоналу, що характеризується процесом неорганізованого переміщення працівників із одних підприємств в інші. За 2017 рік звільнилось 9 працівників, в основному за власним бажанням. Працівники служби управління персоналом повинні аналізувати причини вибуття для вивчення фактичного стану справ і мотивів звільнення працівників. Коефіцієнт плинності кадрів становить 0,08.

Існуюча система атестації не повністю відповідає сучасним вимогам і потребує істотної модернізації. Потрібно здійснити заходи щодо подолання формалізму в проведенні оцінювання працівників і підвищення результативності використання результатів атестації в управлінні розвитком персоналу. Підбиваючи підсумки оцінювання персоналу, необхідно додержуватись певних принципів. Один з них – необхідність вжиття за результатами атестації організаційно-правових заходів щодо стимулювання чи встановлення відповідності працівника посаді, яку він займає. Нехтування цим принципом з боку керівника знижує роль атестації персоналу серед працівників, робить її зайвою формальною процедурою.

11. Значний досвід проведення атестації персоналу і підвищення на її основі ефективності праці нагромаджено у зарубіжних країнах. Системи атестації працівників носять різні назви: «річна атестація державних службовців», «оцінка результатів діяльності», «оцінка службовців з точки зору досягнення поставленої мети» і т. д. Серед основних методів оцінки персоналу, що популярні за кордоном, можна виділити такі: управління за поставленою метою, управління досягненнями, Асістмент-центр, «атестація 360 градусів» та ін. Досить цікавим є досвід у сфері здійснення атестації персоналу на американських та японських фірмах.

12. Важливим є зазначити, що досвід зарубіжних підприємств з питань оцінки персоналу є корисним для українських підприємств, але слід пам'ятати, що перш ніж запроваджувати на конкретному підприємстві ті чи інші методи оцінки, треба оцінити ступінь об'єктивності такого рішення і проаналізувати наслідки.

13. Проаналізувавши стан проведення атестації персоналу в ТОВ «Домобудівник» можемо впевнено твердити, що система атестації не повністю відповідає вимогам і керівництву підприємства необхідно докласти певних зусиль щодо її удосконалення. Загальна мета реформування атестації полягає в тому, щоб перетворити її з рутинної, обтяжливою і відволікаючої від продуктивної роботи процедури, в ефективний засіб реалізації соціально-

економічної стратегії підприємства в цілому. У зв'язку з цим ставиться мета розробити конкретні практичні пропозиції з розробки та вдосконалення системи оцінки роботи працівників, спрямовані на підвищення ефективності праці персоналу в ТОВ «Домобудівник».

14. Особлива увага керівництва ТОВ «Домобудівник» має бути звернена на організацію планового навчання працівників на підприємстві. Необхідно розробити та затвердити середньостроковий та короткостроковий плани підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки працівників. Включити в план підвищення кваліфікації короткострокові тематичні семінари, ознайомлення із сучасними інформаційними системами і технологіями, із сучасним обладнанням та новітніми досягненнями техніки та технології.

15. Також слід зазначити, що в ТОВ «Домобудівник» проводиться тільки періодична атестація працівників. Як правило, це пов'язано із нестачею коштів, які мали б виділятися на проведення оцінювання персоналу. Тому в ТОВ «Домобудівник» повинно бути розроблено та затверджено Положення про оцінку працівників на період між атестаціями та впроваджено в життя ряд заходів, спрямованих на створення ефективної процедури оцінювання персоналу. Створивши чітко розроблену і прозору процедуру, можна максимально знизити елемент суб'єктивності оцінки, а отримані в ході атестації відомості допоможуть керівництву ТОВ «Домобудівник» побудувати процес управління персоналом на плановій основі, підвищивши ефективність його роботи.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атестація працівників. – [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://dca.ua/info/atestasia.php>
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Підручник/ Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 468 с.
3. Беляцкий Н.П. Управління персоналом: Підручник для студентів економічних вузів / Н.П. Беляцкий. – М.: «Інтерпрессервис», 2008. – 350с.
4. Бобелюк К.Б., Мормуль Н.І. Зарубіжний досвід оцінки персоналу // Збірник матеріалів 7-ї Міжнародної науково-теоретичної конференції студентів і молодих вчених «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери». – Донецьк: ДонНТУ, 2010. – С.47-49. – Режим доступу: <http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/bobeluk/library/tez3.htm>
5. Бортник, В. А., Бортник Т. І. Кадровий потенціал: оцінка і перспектива підвищення / В. А. Бортник, Т. І. Бортник // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2007. – № 1. – С. 50-53.
6. Бруснінов, Д. В. Оцінювання організації праці управлінського персоналу // Держава та регіони. – 2008. – № 6. – С. 40-43.
7. Васильченко В.С. Управління трудовим потенціалом: навчальний посібник / В.С. Васильченко, А.М. Гриненко, О.А. Грішнова, Л.П. Керб. – К.: КНЕУ, 2005. – 403 с.
8. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навчальний посібник / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, С.В. Беляєва. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
9. Гаврилова О. Обзор систем, методов и методик оценки персонала. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.it-basis.ru>
10. Галайда Т.О. Оцінювання персоналу та трудова адаптація в сучасних умовах / Т.О. Галайда, Т.М. Любимовська // Економіка і регіони. – 2009. – № 4. – С.180-184.

11. Головатий М. Ф. Управлінські аспекти соціальної роботи: Курс лекцій / М. Ф. Головатий, М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін. – К.: МАУП, 2004. – 368 с.
12. Голтвенко В. А. Оценка уровня качества работы персонала на промышленном предприятии // «Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий различных форм собственности». Сборник научных трудов НАН Украины, ИЭП. – Донецк, 2004. Том 3. – С. 335-339.
13. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В.М. Данюка, В. М.Петюха. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.
14. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу // Ефективна економіка. – 2011. – №11. – С.32. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=776>
15. Дмитриенко Г.А. Оцінка рівня культури персоналу: навч.-практич. посібник / Г.А. Дмитриенко, Є.А. Дорошенко. – К.: МАУП, 2008. – 88 с.
16. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організацій: навч. посібник // Г.А. Дмитренко. –К.: МАУП, 2002.
17. Дороніна М., Григоренко А. Психологія управління: Навчальний посібник. – Х. : ХДЕУ, 2008. – 548 с.
18. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. – К.: КНЕУ, 2003. – 432 с.
19. Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання ТОВ «Домобудівник» (форма № 6-ПВ) за 2015-2017рр.
20. Звіт з праці (форма № 1-ПВ) ТОВ «Домобудівник» (форма № 6-ПВ) за 2015-2017 рр.
21. Зленко А. М. Особливості організації атестації персоналу // Економічний вісник університету ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди», 2011. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Evu/2011\\_17\\_2/Zlenko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2011_17_2/Zlenko.pdf)

22. Кадровий портал України. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://hr.at.ua/index/atestacija\\_pracivnikiv/0-182](http://hr.at.ua/index/atestacija_pracivnikiv/0-182)
23. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации. – 4-е изд., доп. и перераб. // А.Я. Кибанов. – М.: 2010. – 695 с.
24. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посібн.// О.А. Кириченко. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2002. – 384 с.
25. Кодекс законів про працю (остання редакція) від 22.05.2008 [Електронний ресурс] : Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
26. Конституція України // Відомості Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua/konst/CONST1.HTM>
27. Козоріг В. Типові положення про атестацію. Положення про атестацію керівників // Журнал «Довідник Кадровика». – 2009. – №1.
28. Колективний договір ТОВ «Домобудівник».
29. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. // А.М. Колот. – Вид. 2-ге, без змін. – К: КНЕУ, 2006. – 340 с.
30. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібн. // А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2003. – 224с.
31. Колпаков В. М. Маркетинг персоналу: Навч. посібн. // В.М. Колпаков. – К.: МАУП, 2006.
32. Коппек В. С. Пять ошибок при проведении аттестации персонала // Управление человеческим потенциалом. – 2009. – № 1. – С. 78-80.
33. Крамаренко В.І., Холода Б.І. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник. // В.І. Крамаренко, Б.І. Холода. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 272с.
34. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник – Видання друге, перероблене й доповнене. // О.В. Крушельницька. – К.: «Кондор», – 2006. – 308 с.

35. Кузьменко Л.М. Проблеми проведення оцінки персоналу// Економіка і маркетинг в ХХІ сторіччі. – 2008. – С. 160-162.
36. Лабенська Т.М., Розробка методики оцінки персоналу підприємства // Держава та регіони, серія: Економіка та підприємництво. – № 4 – 2007. – 300 с.
37. Левицька І.В., Ніколаєнко Є.І. Методика оцінки ефективності діяльності державних службовців // Восьма Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Наука і життя: сучасні тенденції, інтеграція у світову наукову думку» – 2012 р.
38. Лич В. Сучасні методичні основи оцінки трудового потенціалу та його відтворення // Формування ринкових відносин в Україні. – 2005. – №78. – С. 66-72.
39. Луганінов, С. Атестація працівників підприємства // Кадровик. Трудове право і управління персоналом. – 2008. – № 6. – С.14-28.
40. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: Навч. посібник // В.О. Лук'янихін – Суми: ВТД «Університетська книга». – 2004. – 592 с.
41. Магура М.И. Оценка работы персонала / М.И. Магура, М.Б. Курбатова – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез». – 2001. – 144 с.
42. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие // Е.В. Маслов – М.: Инфра-М, 1999. – 312 с.
43. Михайлова Л. І. Управління персоналом. – навч. посібник // Л.І. Михайлова. – Київ: Центр наукової літератури. –2007. – С. 49.
44. Методы оценки персонала. – [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://arkadacentre.ru/metodOcenki.htm>
45. Мошкова В. Зарубежный опыт оценки персонала .– [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://azbukahr.com.ua/index.php?option=com\\_content&task=view&id=30](http://azbukahr.com.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=30)
46. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник. // М.І. Мурашко. – К.: Т-во "Знання", КОО. – 2008. – С.57.
47. Немикіна С.С. Сутність і завдання оцінки персоналу// Економіка і маркетинг в ХХІ сторіччі. – Ч.2. – 2006. – С. 45-47.

48. Одегов Ю. Г. Управление персоналом, оценка эффективности. – учеб. пособ. / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова.– М.: Экзамен, 2004
49. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посіб. // Л. Е. Орбан-Лембрик. – 2-ге вид., доповн. – К. : Академвидав, 2010. – 544 с.
50. Оценка персонала. – [Электронный ресурс].– Режим доступа: <http://www.hr100.ru/wmc/function/assessment>
51. Оценка персонала. – [Электронный ресурс].– Режим доступа: <http://www.znaytovar.ru/s/Ocenka-personala.html>
52. Оценка персонала. Управленческие работники . – [Электронный ресурс].– Режим доступа: <http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=277>
54. Пацалюк К. О. Теоретичні підходи щодо оцінки персоналу // Економіка. Управління. Інновації. – Електронне наукове фахове видання. – 2009.– №2.– Режим доступа: [http://www.nbu.gov.ua/ejournals/eui/2009\\_2/09pkosop.pdf](http://www.nbu.gov.ua/ejournals/eui/2009_2/09pkosop.pdf)
54. Пашута, М. Т., Єськов, О. Л. Оцінка персоналу — важливий чинник сертифікації кадрів / М. Т. Пашута, О. Л. Єськов // Формування ринкових відносин в Україні – 2007. – № 3. – С. 157-160.
55. Периодичность и сроки проведения аттестации. – [Электронный ресурс].– Режим доступа:<http://www.znaytovar.ru/s/Periodichnost-i-sroki-proveden.html>
56. Положення про порядок кваліфікаційної атестації та присвоєння кваліфікації особам, які здобувають професійно-технічну освіту № 201/469 від 31.12.98.
57. Положення про порядок проведення атестації керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців підприємств, установ і організацій, що належать до сфери управління Державного комітету України по водному господарству, затвердженого Державним комітетом України по водному господарстві від 9 червня 2008 року № 132.

58. Правові підстави проведення атестацій працівників. – Електронний інформаційний центр «Кадри України». – Режим доступу: <http://www.kadrovik.kiev.ua/article/read/kp8.html>

59. «Про проведення атестації керівних, інженерно-технічних працівників та інших спеціалістів підприємств і організацій промисловості, будівництва, сільського господарства, транспорту і зв'язку» // Постанова Ради Міністрів СРСР від 27 липня 1973 року № 531

60. «Про професійний розвиток працівників» Закон України від 12 січня 2012 року № 4312-VI. – Режим доступу: <http://kadrovik.ua/content/pro-profes-inii-rozvitok-prats-vnik-v>

61. «Про організацію підготовки і підвищення кваліфікації кадрів для забезпечення реформування житлово-комунального господарства» // Рішення колегії державного комітету України з питань житлово-комунального господарства від 16 квітня 2003 року № 17. – Режим доступу: [http://www.uazakon.com/documents/date\\_7o/pg\\_iugxwc.htm](http://www.uazakon.com/documents/date_7o/pg_iugxwc.htm)

62. Пугачев В.П. Руководство персоналом: учебник / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2006. – 416 с.

63. Рожнов В. Атестація працівників підприємства // Кадровик України – №6 (червень). – 2008. – С.38-54.

64. Романова І.К. Аналіз методу оцінки персоналу організації на підприємстві // Восьма Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Наука і життя: сучасні тенденції, інтеграція у світову наукову думку». – 2012. – Режим доступу: <http://intkonf.org/romanova-ik-analiz-metodu-otsinki-personalu-organizatsiyi-na-pidpriemstvi/>

65. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. // В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. – К.: ВД «Професіонал».– 2005. – 336с.

66. Савченко В. А. Використання результатів атестації в управлінні розвитком персоналу // Соціально-трудова відносина: теорія та практика : зб.

наук. праць / ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана»; редкол.: А. М. Колот (голова). – К. : КНЕУ, 2011. – № 1/2011. – С. 33–38.

67. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. – В.А. Савченко. – Київ: КНЕУ. – 2002. – 280 с.

68. Система оцінки персоналу та її види. Модель комплексної оцінки персоналу. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.osvita-plaza.in.ua/publ/menedzhment\\_personalu/sistema\\_ocinki\\_personalu\\_ta\\_jiji\\_vidi\\_model\\_kompleksnoji\\_ocinki\\_personalu/161-1-0-8492](http://www.osvita-plaza.in.ua/publ/menedzhment_personalu/sistema_ocinki_personalu_ta_jiji_vidi_model_kompleksnoji_ocinki_personalu/161-1-0-8492)

69. Ситнік О.Д. Оцінка персоналу в системі мотивації// Актуальні проблеми економіки. – 2007.–№11. – С. 84-87.

70. Скопылатов И.А. Управление персоналом / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – СПб.: Изд-во Смольного университета. – 2000. – 400с.

71. Статут ТОВ «Домобудівник».

72. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації // Україна: аспекти праці. –2007.– №1.– С.32.– Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Uap/2007/Number\\_1\\_2007/Stahiv.pdf](http://nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Uap/2007/Number_1_2007/Stahiv.pdf)

73. Сутність та етапи оцінки персоналу. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.grandars.ru/college/biznes/ocenka-personala.html>

74. Таран М. Аттестация и оценка персонала // Кадровик України – №2 (лютий). – 2008. – С.112-122.

75. Тарасов В.К. Персонал-технология: Отбор и подготовка менеджеров, Л., Машиностроение, 1989 г. , 368 с.

76. Умови успішної роботи системи оцінювання. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=279>

77. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: Підручник/ Л. І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник, М. А. Йохна, О.С. Новикова, Є. Г. Рясних. – К.: Либідь, 2004. – 448 с.

78. Федоренко В.Г. Менеджмент: підручник // В.Г. Федоренко, О.Ф. Іткін, В.І. Анін; за наук. ред. В.Г. Федоренка. – К.: Алерта. – 2008. – 652 с.

79. Хміль Ф. І. управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Академвидав. – 2006.

80. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник.// А.В. Шегда. – К.: Знання, 2004. – 687 с.

81. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. (Серии «Библиотека журнала «Управление персоналом»)) – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002 – 368 с.

82. Шостак О.В. Значення оцінки персоналу в період соціалізації економічних процесів держави // «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери – 2010» / Матеріали VII міжнародної науково-теоретичної конференції молодих вчених і студентів. – Донецьк, ДонНТУ – 2010, с. 341-342.

83. Штатний розпис працівників апарату управління ТОВ «Домобудівник».

84. Штатний розпис робітників ТОВ «Домобудівник».

85. Ярных В. Оценка персонала: поиск эффективных решений. [Електронний ресурс]/ - Режим доступу: <http://delo-press.clients.a-real.ru>



## АТЕСТАЦІЙНИЙ ЛИСТ

### Загальні дані

Прізвище, ім'я, по батькові \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Рік народження \_\_\_\_\_

Посада, яку займає працівник, стаж роботи на ній (на момент атестації)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Освіта, найменування навчального закладу та рік закінчення \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Спеціальність за освітою \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Науковий ступінь, вчене звання \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Загальний трудовий стаж \_\_\_\_\_, у тому числі за спеціальністю \_\_\_\_\_

### Результати атестації

За підсумками голосування атестаційної комісії:

ВІДПОВІДАЄ ЗАЙМАНІЙ ПОСАДІ: за \_\_\_\_\_ проти \_\_\_\_\_

РЕКОМЕНДУЄТЬСЯ В РЕЗЕРВ НА ВИЩУ ПОСАДУ: за \_\_\_\_\_ проти \_\_\_\_\_

ВІДПОВІДАЄ ЗАЙМАНІЙ ПОСАДІ ЗА УМОВИ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ за \_\_\_\_\_ проти \_\_\_\_\_

НЕ ВІДПОВІДАЄ ЗАЙМАНІЙ ПОСАДІ: за \_\_\_\_\_ проти \_\_\_\_\_

Рішення атестаційної комісії \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Рекомендації атестаційної комісії \_\_\_\_\_

---

за \_\_\_\_\_ проти \_\_\_\_\_

Голова атестаційної комісії \_\_\_\_\_  
(підпис)

Секретар \_\_\_\_\_  
(підпис)

Члени комісії: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
(підписи)

Дата атестації «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ «\_\_\_\_» року

**З РЕЗУЛЬТАТАМИ АТЕСТАЦІЇ  
ОЗНАЙОМЛЕНИЙ** \_\_\_\_\_

(підпис працівника, який атестується)

**ВІДГУК-ХАРАКТЕРИСТИКА**

---

(прізвище, ім'я, по батькові працівника, який атестується)

---

(назва підрозділу підприємства)

---

1. Діяльність працівника упродовж атестаційного періоду, виконання ним обов'язків, передбачених його посадовою інструкцією, позапланових робіт, їх якість, повнота, дотримання встановлених строків. Оцінка діяльності працівника.

2. Показники, досягнуті в роботі, виконання особистих творчих планів, наявність раціоналізаторських пропозицій та винаходів.

3. Кваліфікація працівника, робота з підвищення кваліфікації.

4. Участь у громадській роботі.

5. Ділові та особистісні якості працівника.

6. Компетентність, соціально-психологічні якості.

**Висновок.** Відповідає або не відповідає займаній посаді; рекомендації щодо заохочення, висування на вищу посаду, поліпшення окремих напрямів роботи, підвищення кваліфікації.

Керівник підрозділу \_\_\_\_\_

(підпис)

З відгуком ознайомився \_\_\_\_\_

(підпис працівника)

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ року

(НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА)

**ПРОТОКОЛ**

засідання атестаційної комісії

про атестацію керівного складу

від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 200\_\_ року № \_\_\_\_\_

Присутні \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові, посада)

Секретар \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові, посада)

Члени атестаційної комісії:

1. \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові, посада)

2. \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

3. \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

4. \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

5. \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

**ПРЯДОК ДЕННИЙ:**

Атестація \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові, посада працівника, який атестується)

1. Слухали: питання атестації \_\_\_\_\_

2. Запитання до працівника, який атестується: \_\_\_\_\_

---

---

3. Відповіді на запитання: \_\_\_\_\_

---

---

4. Зауваження та рекомендації, висловлені членами атестаційної комісії: \_\_\_\_\_

---

---

5. За результатами атестації \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові працівника, який атестується)

---

---

(указати — відповідає займаній посаді; відповідає займаній посаді за умови усунення зазначених недоліків та виконання рекомендацій комісії з повторною атестацією через рік; не відповідає займаній посаді)

Голова атестаційної комісії \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

Секретар атестаційної комісії \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

Члени атестаційної комісії:

---

(прізвище, ім'я, по батькові)

---

(прізвище, ім'я, по батькові)

---

(прізвище, ім'я, по батькові)

---

