

УДК 005.521:339.137

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/179-8>**Дашко І. М.**

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри управління персоналом і маркетингу,
Запорізький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5784-4237>

Крилов Д. В.

доктор економічних наук,
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Запорізький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8522-5433>

Михайліченко Л. В.

студент,
Запорізький національний університет

Dashko Iryna, Krylov Denis, Mykhailichenko Lubomir
Zaporizhzhia National University

АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВНИЙ МЕТОД ОЦІНЮВАННЯ ЙОГО РОЗВИТКУ

Розглянуто теоретичні аспекти атестації персоналу. Визначено місце атестації персоналу серед інших функцій управління персоналом, як основний метод оцінювання його розвитку. Проаналізовано, що атестація дозволяє керівникам приймати відповідні кадрові та організаційні рішення, включаючи подальше вдосконалення існуючих форм мотивації працівників, планування кар'єрного та кар'єрного розвитку та кар'єри, удосконалення існуючих систем відбору та розстановки персоналу, форм і методів навчання працівників тощо. Досліджено функцію та зміст концепції атестації, розкрито значення процесу, основні методи, технології, характеристики та основні етапи впровадження на підприємствах. Доведено важливість процесу атестації працівників на підприємствах. Проаналізовано необхідність впровадження сучасних систем автоматизації при атестації працівників на підприємствах. Розглянуто актуальність впровадження сучасних систем автоматизації під час атестації працівників на підприємствах. Надано пропозиції щодо ефективності оцінки персоналу, методів і процесів удосконалення персоналу.

Ключові слова: атестація, персонал, підприємство, методи атестації, оцінювання, розвиток, управління персоналом.

PERSONNEL CERTIFICATION AS THE MAIN METHOD OF EVALUATION OF ITS DEVELOPMENT

Theoretical aspects of personnel certification are considered. The place of personnel certification among other functions of personnel management as the main method of assessment of its development is determined. It is stated that one of the main requirements of the certification program is the objectivity of employee evaluations, which is often opposed to subjectivity, which is often considered evil and leads to irreparable mistakes. The stages of attestation are indicated, namely: development of principles and methods of verification; registration of control documents and preparation of attestation materials; filling in the inspection form together with the staff; analysis of results; meeting of the attestation commission; analysis of personnel data; development of recommendations for working with staff. It is analyzed that certification allows managers to make appropriate personnel and organizational decisions, including further improvement of existing forms of employee motivation, career and career planning and career planning, improvement of existing systems of personnel selection and placement, forms and methods of employee training, etc. It is noted that one of the main requirements of the certification program is the objectivity of employee evaluations, which is often opposed to subjectivity, which is often considered evil and leads to irreparable mistakes. It is investigated that the certification is aimed at finding reserves to increase productivity, employees' interest in their work and organizational results, optimal use of economic incentives and social security, creating conditions for dynamic and comprehensive personal development. The function and content of the concept of attestation are studied, the importance of the process, the main methods, technologies, characteristics and main stages of implementation in enterprises are revealed. The importance of the process of attestation of employees at enterprises is proved. The necessity of introduction of modern automation systems at attestation of workers at the enterprises is analyzed. Types of certification are considered, which makes it possible to assess the wage rates of employees; staff training; identification of personnel problems and creation of a personnel reserve. The relevance of the introduction of modern automation systems during the certification of employees at enterprises is considered. Suggestions for the effectiveness of staff evaluation, methods and processes of staff development are provided.

Keywords: certification, personnel, enterprise, certification methods, evaluation, development, personnel management.

JEL classification: J33, M14

Постановка проблеми. Сучасні реалії економічної ситуації в Україні привертають увагу вчених та експертів до необхідності ефективного корпоративного управління. Часто можна побачити ситуацію на підприємстві, працівника з високими професійними якостями, який сумлінно і відповідально працює вчасно, але вже давно не визнаний керівництвом [4].

Такі старанні працівники можуть залишатися на своїх робочих місцях роками без надання можливості працевлаштування. В результаті підприємство втрачає можливість ефективно працювати, розвиватися і вчасно відзначати тих, хто цього дійсно заслуговує. Для моніторингу стандартів та контролю за професійною компетентністю співробітників керівництво будь-якого підприємства повинно проводити поточну атестацію працівників, тобто можна сказати, що питання атестації працівників сьогодні є дійсно важливим і потребує більшої уваги при оцінюванні розвитку працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливість проблеми атестації працівників та важливість планування та розвитку працівників пояснюється в роботах таких науковців: Н. Артеменко, І. Задой, Н. Григор'єва, О. П. Дякієв, А. М. Колот, В. Літинська. Проте взаємозв'язок між результатами атестації працівників та їх додатковими просуваннями по службі не повністю відображена в роботі науковців, а тому потребує подальшого вивчення.

Мета статті полягає в дослідженні атестації працівників як основний метод оцінки розвитку і висвітлення ключових шляхів покращення діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу. Атестація персоналу є кадровими заходами, діяльністю персоналу, призначена для оцінки того, чи відповідає рівень, якість та потенціал особи вимогам діяльності. Основна мета атестації персоналу – не контролювати ефективність роботи (хоча це також важливо), а виявляти резерви для підвищення рівня віддачі співробітників.

Однією з головних вимог програми атестації є об'єктивність оцінок працівників, що часто протиставляється суб'єктивності, яка часто вважається злом і веде до неоправданих помилок. Страх перед такими помилками часто змушує їх різними способами уникнути суб'єктивності.

Як один з основних прийомів управління персоналом, ефективність атестації в основному залежатиме від ступеня технологічності програми та оволодіння нею фахівцями, які безпосередньо виконують програму.

З іншого боку, винагорода за впровадження та використання атестації залежатиме від ставлення керівництва до працівників, рівня управлінської компетентності та принципів кадрової політики, задекларованих керівництвом.

Атестація спрямована на пошук резервів підвищення продуктивності праці, зацікавленості працівників у своїй роботі та організаційних результатах, оптимального використання економічних стимулів і соціального забезпечення, створення умов для динамічного та всебічного розвитку особистості. Особливість атестації полягає в тому, що в процесі оцінки персоналу використовуються різні методи оцінки характеристик працівників, оскільки в підготовці матеріалів і безпосередньому проведенні атестації беруть участь представники команди.

Грамотна атестація позитивно впливає на всі аспекти діяльності керівників та спеціалістів. Робота, пов'язана з організацією та впровадженням сертифікації, дозволяє глибше зануритися в вашу робочу силу та покращити їх вибір, розміщення та використання. Атестація стимулює розвиток творчої активності та ініціативи у працівників, що особливо важливо в сучасних умовах.

Атестація дозволяє керівникам приймати відповідні кадрові та організаційні рішення, включаючи подальше вдосконалення існуючих форм мотивації працівників, планування кар'єрного та кар'єрного розвитку та кар'єри, удосконалення існуючих систем відбору та розстановки персоналу, форм і методів навчання працівників тощо. Вплив атестації на підвищення якості співробітників, підвищення ефективності роботи, підвищення професійних здібностей співробітників, підвищення кваліфікації, зміцнення організації та відповідальності не викликає сумнівів.

Отже, якщо у нас є чітке розуміння того, що таке сертифікація співробітників, давайте перейдемо до функцій. Важливо чітко розуміти позитивний вплив атестації співробітників в організації, тобто результати.

Перш за все, слід зазначити, що атестація допомагає визначити рівні оцінки діяльності персоналу та підготувати критерії для цієї оцінки.

По-друге, атестація допомагає визначити, хто відповідає вимогам підприємства, а хто ні.

По-третє, атестація є своєрідним індикатором проблем і помилок в управлінні командою.

По-четверте, атестація допомагає зрозуміти, скільки вкладає співробітник у свої навички та знання, а отже – наскільки це важливо для підприємства. Насамкінець зазначимо, що атестація дозволяє дійти висновку, які подальші кроки необхідно зробити, і як побудувати управління, щоб зробити персонал більш ефективним [3].

Атестація допомагає зрозуміти, такі питання:

- оцінити ставки заробітної плати працівників;
- оцінити навчання персоналу;
- виявлення проблем персоналу;
- створення кадрового резерву.

Атестація буває декількох видів (табл. 1):

Роботодавці можуть атестувати своїх працівників, але не зобов'язані (ст. 11 ч. 1 Закону України «Про підвищення кваліфікації працівників» від 12.01.2012 р. № 4312-VI, далі – Закон № 4312). Категорії атестованих працівників та періодичність їх виконання визначаються колективним договором.

Зараз атестація – це не стільки ударний механізм, скільки можливість підвищити ефективність.

Якщо взяти до уваги атестацію співробітників від керівництва підприємства, то для них буде важливо мати саму систему, як вона працює за стратегією і тим самим підвищити ефективність своїх співробітників. Для менеджера співробітників буде важливий результат процесу – як результати вплинуть на управління персоналом, клімат в організації, як це вплине на корпоративну культуру.

За словами співробітників, для них буде важливим вплив огляду на їхню роботу та життя в компанії, що позитивно вплине на результат.

Атестація проводиться в кілька етапів, а саме: підготовка, безпосередня перевірка та підсумок.

Таблиця 1

Види атестації		Основні принципи
1	Чергова атестація	Це обов'язковий процес для всіх працівників. Він проводиться не рідше одного разу на два роки для керівників і підприємств та не рідше одного разу на три роки для інших працівників.
2	Атестація після закінчення випробувального терміну	Використовується для підготовки рекомендацій. Результати атестації показують, як ефективніше використовувати працівника. На підставі висновків за результатами діяльності та трудових налаштувань на новому робочому місці.
3	Атестація персоналу при просуванні по службі	Цей тип дозволяє визначити рівень професійної компетентності людини. Мета – визначити, чи може працівник зайняти керівну посаду на підприємстві. Враховуйте нове місце розташування, вимоги, нові обов'язки.
4	Атестація при переведенні в інший структурний підрозділ	Цей вид довідки використовується, коли людина переїжджає на принципово нове місце. Якщо нові обов'язки суттєво зміняться, перевірка визначить, чи підходить працівник займаній посаді.

Етапи проведення атестації:

Етап 1. Розробка принципів і методів перевірки.

Важливо розуміти, що необхідно оцінити. Щоб отримати правильні результати, вам потрібно визначити поведінку ваших співробітників.

Потім вирівнювати, які методи перевірити. Після вибору методів вони будуть апробовані в підрозділі підприємств. Критерії оцінки також встановлюються заздалегідь, як і процес обліку.

Етап 2. Оформлення контрольних документів та підготовка атестаційних матеріалів.

Слід пам'ятати, що на етапі підготовки є обов'язковими звіти про підвищення кваліфікації персоналу та їх роботу. Ці матеріали потрібні секретарю комісії. Скласти оціночну таблицю, включаючи стовпець, який оцінює результативність співробітників. Вам також потрібно буде подбати про інші документи та форми для процесу.

Якщо компанія раніше не проводила атестацію працівників та бізнес-оцінку, інші документи, тести, анкети тощо слід зробити заздалегідь. Всі матеріали повинні бути підготовлені на початковому етапі процесу.

Етап 3. Заповнення форми огляду разом з персоналом.

Таблицю з відгуками персоналу заповнюють керівники. Часто в таблиці є різні критерії.

Також є документи для заповнення співробітників. Наприклад, звіти про підвищення кваліфікації або виконану роботу.

Етап 4. Аналіз результатів.

Кожен огляд обговорюватиметься Комісією, потім вони підсумовуються та порівнюються з вимогами до сайту. Чим вищий бал, тим вищий ранг оцінюваної особи.

Етап 5. Засідання атестаційної комісії.

Засідання комісії є ключовим етапом атестації.

У разі відсутності особи, яка перевіряється, Комісія не має права визначати професійну компетентність. Якщо працівника вже повідомили про підписи на листах і вхідних документах, а посвідчення не подано, то стверджують, що працівник не здав атестат.

За результатами роботи Комісія підготує звіт з оцінкою професійного статусу групи. Підготовлені Комісією документи засвідчуються всіма членами.

Ще один вид атестації, для якого необхідний комісійний сертифікат в умовах роботи, рекомендуємо ознайомитися з цією статтею більш детально.

Етап 6. Аналіз даних про персонал.

Комісія надає консультації щодо політики підприємства щодо працівників, готує результати атестації. Члени Комісії складають зведені таблиці, які відображають поточне становище працівників та зміни рекомендованого складу.

Результати служать джерелом інформації для майбутніх кадрових рішень. Частина співробітників відправляють на курси оновлення, когось підвищать, когось, навпаки, скоротять і навіть скоротять.

Ці результати є основою для зміни заробітної плати.

Етап 7. Розробка рекомендацій щодо роботи з персоналом.

Результат повинен бути відомий команді. Якщо після видачі довідки очікується, що хтось із працівників змінить свою посаду чи інші результати, керівник повинен обговорити це з ним особисто.

Працівники, котрих вперше прийняли на роботу, первинна атестація має проводитися через шість місяців, а далі щороку [2]. У вітчизняній та зарубіжній практиці існує також наступна видова класифікація атестації персоналу організації (рис. 1).

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

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

Періодична підсумкова атестація працівників проводиться у визначений час, за встановленою формою, згідно зі спеціально розробленою процедурою один раз в три – п'ять років [7, с. 35].

Для того, щоб атестація персоналу була ефективною, важливо розробити та затвердити положення щодо процесу сертифікації науковців, керівників та керівників, щоб забезпечити відповідність їхніх знань у галузі та подальший їх професійний розвиток.

Порівняння важливості атестації для підприємств, керівників і співробітників представлено на рис. 2.

Різниця між оцінкою співробітників і атестацією полягає в тому, що оцінка визначає ефективність роботи співробітників підприємства у виконанні завдань, а атестація визначає, чи відповідає діяльність працівника стандартам роботи.



Рис. 1. Види атестації персоналу організації

Джерело: [7]

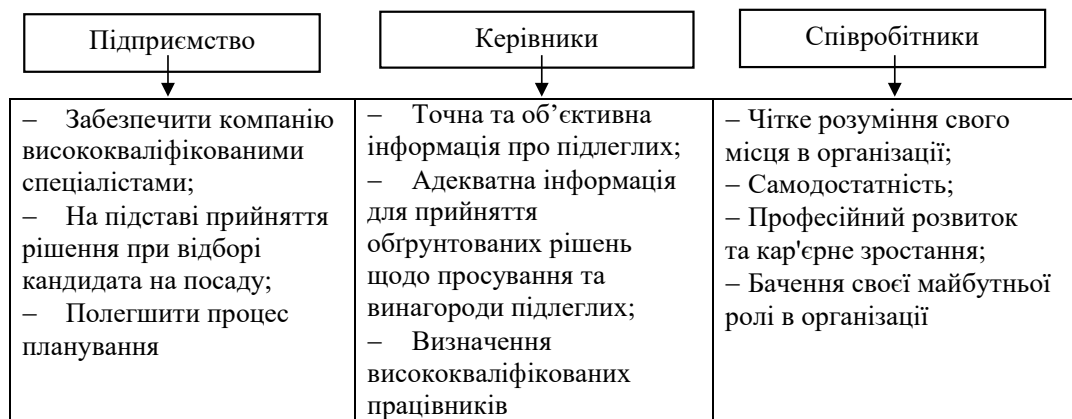


Рис. 2. Цінність атестації для компанії, керівників і співробітників

Атестація повинна проводитися відповідно до Правил номер 442 та Методичних рекомендацій № 41. Це означає, що атестацію робочих місць проводитиме підприємство. За результатами атестації робочого місця надаються пільги та компенсації за несприятливі умови праці, зокрема: скорочений робочий день, вихід на пенсію за окремих обставин, шкідливі та важкі умови для щорічної додаткової відпустки за роботу.

Незважаючи на всі переваги, ми вважаємо, що система атестації працівників має ряд недоліків, наприклад, помилки в атестації працівників. Зазначемо п'ять найбільш поширених помилок в атестації працівників:

Помилка 1. Різні вимоги до працівників, які виконують одну і ту ж роботу.

Жоден керівник не застрахований від відмінностей, необхідних для співробітників з подібними обов'язками. Це пов'язано з особистими перевагами та найкращою мотивацією, враховуючи відмінності психологічного та мотиваційного підходів.

Щоб атестація в державі була успішною, потрібно відповідати тим самим вимогам і об'єктивно подавати оцінку. Цього легко досягти, якщо атестацію проводить незалежний спеціаліст або спеціальна комісія.

Помилка 2. Схильність впливу стереотипів.

Єдиний відчутний результат – адекватний підхід.

Якщо атестацію проводить особа, яка була введена в оману професійними чи професійними обов'язками і має більшу упередженість до певних працівників, то нічого не станеться. Перш за все, ви повинні керуватися професійними стандартами, а не особистими оцінками.

Помилка 3. Вузьке коло припущень.

Якщо для огляду є лише два варіанти – «добре-погано» або «відповідно – невідповідно», це ускладнює оцінку. Не всі можуть бути однаково компетентними чи некомпетентними. Недаремно європейські університети встановлюють стандарт у 100 балів. Тому різниця дуже проста.

Щоб працювати, потрібен певний «мішок» знань, а нічого не знати чи знати. Бінарна система тут не працює.

Вони більш продуктивні в балах і подальшому підсумовуванні за різними критеріями.

Помилка 4. Зміна вимог під час верифікації.

Потрібно завчасно попередити людей про майбутню перевірку та детально пояснити, як і чому вони будуть проходити перевірку.

Погіршувати ситуацію не варто. Детальний опис цілей і можливість підготуватися не вплинуть на реальність результату, але покращать мікроклімат підприємства.

З наведених вище причин не слід випадково змінювати вимоги, коли атестація вже почалася. Незалежно від ситуації, працівники думають, що все зроблено, щоб вона розвалилася. Робітники тремтять, показують гірші результати, а потім влада їх ненавидить.

Помилка 5. Порівняння співробітників один з одним, а не з ситуаціями.

При аналізі результатів не потрібно порівнювати співробітників один з одним, ні до чого гарного це не призводить.

У цій сфері краще порівнювати рівень роботи зі стандартами. Таким чином працівник краще зрозуміє завдання та уникне конфліктів між співробітниками.

Як наслідок, такий підхід допомагає не тільки приймати адекватні кадрові рішення, а й знаходити законні підстави для звільнення. Порядок прийняття таких рішень краще вписати в положення довідки.

Оскільки суспільство посилює свій контроль за правами людини, соціальним забезпеченням у сфері трудових відносин, і навпаки, у сфері трудових відносин, цінність свідчень працівників зростає зі зменшенням трудових правопорушень. Атестація також важлива для системи просування по службі. Це пояснюється тим, що під наглядом керівника вдосконалення знань, умінь і навичок може бути моральною мотивацією та підвищувати прагнення працівника досягати найвищих результатів.

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

- по-перше, як уже зазначалось раніше, присутній суб'єктивізм оцінки, а також централізація процесу атестації, тобто спостерігається низький ступінь демократизму, що веде до слабкої вмотивованості персоналу до праці;
- по-друге, потрібно позбавитися суб'єктивності керівника в оцінці підлеглих;
- по-третє, необхідно ввести загальну систему атестації та оцінки персоналу;
- по-четверте, варто розробити як психологічні, так і професійні вимоги до керівників та працівників загалом [6, с. 7].

Таким чином, атестація – це процес, який визначає кваліфікацію працівників, бізнес-кваліфікацію та практичні навички, а також визначає їх придатність до роботи та посад, які вони обіймають.

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

Висновки. Атестація – це оцінка якості співробітників. У даній статті наведено основні напрямки покращення загального аналізу процесу атестації персоналу, а саме: своєчасна оцінка, щоб визначити, чи є працівник цінним для організації чи ні; перевірка необхідності збільшення зборів; оцінка ефективності роботи персоналу у випадках, коли набір відбувся без дозволу найближчого керівника тощо. Отже, проведення атестації є необхідним процесом, оскільки є позитивним явищем і для організації, і для персоналу. Це покращує роботу персоналу, контроль над її виконанням, зростання продуктивності праці, підвищення ефективності функціонування організації в цілому.

Список використаних джерел:

1. Артеменко Н. Ф. Атестація та оцінка державних службовців як важливий чинник управління їх професійним удосконаленням. *Університетські наукові записки*. 2008. № 2. С. 315-321.
2. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_11_20.
3. Задоя І. І. Атестація – важлива складова проходження державної служби. *Актуальні проблеми політики*. 2014. Вип. 53. С. 296-305.
4. Закон України від 12.1.2012 р. № 4312-VI «Про професійний розвиток працівників» (чинний з 05.02.2012). URL: <http://www.dtki.com.ua/show/2cid09307.html>.
5. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.
6. Пушкар З. М. Атестація державних службовців: особливості та методика її проведення. *Наука молода : зб. наук. праць молодих вчених ТНЕУ*. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. № 24. С. 5-12.
7. Савченко В. А. Використання результатів атестації в управлінні розвитком персоналу. *Соціально-трудова відносин: теорія та практика: зб. наук. праць : ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»*; [відп. ред. Т. Г. Кицак]. 2011. № 1. С. 33-38.
8. Сівашенко Т. Сучасні підходи до оцінки персоналу. URL: <http://www.twirpx.com/file/1366161>.

References:

1. Artemenko N. F. (2008) Attestation and evaluation of civil servants as an important factor in managing their professional development]. *University Scientific Notes*. (in Ukraine)
2. Dudyr K. M. (2011) Sychasni metody ouinku personaly. Сучасні методи оцінки персоналу [Modern methods of personnel evaluation]. *Efficient economy*, vol. 11. Available at: <https://cutt.ly/hDDPq07>. (accessed 20 March 2022)
3. Zadoya I. I. (2014) Attestauija – vagluva skladova proxodennja dergavnoj slugbu [Certification – an important component of the civil service]. *Current policy issues*, vol. 53, pp. 296-305. (in Ukraine)
4. Law of Ukraine “On Professional Development of Employees” (2012). Available at: <https://cutt.ly/ZDDSplD> (accessed 20 March 2022).
5. Law of Ukraine of “On the professional development of employees” (2012). Available at: <https://cutt.ly/dDDSP4y> (accessed 20 March 2022).
6. Pyshkar Z. M. (2016) Attestauija dergavnux slygbovuiv: osoblivositi ta metoduka ii provedennja [Certification of civil servants: features and methods of its implementation]. *Young Science: Coll. Science. works of young scientists of TNEU*. Vol. 24, pp. 5-12. (in Ukraine)
7. Savchenko V. A. (2011) Vukorustannja souialno trydovux vidnosun: teorija ta praktuka. [Use of certification results in personnel development management]. *Coll. Science. works: SHEI “Kyiv National. econ. Univ. Vadim Hetman”*, vol. 1, pp. 33-38. (in Ukraine).
8. Sivashenko T. Sychasni pidxodu do ouinku personaly [Modern approaches to personnel evaluation]. Available at: <https://cutt.ly/ZDDG4sS> (accessed 20 March 2022).