

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

СІМОНЕНКО КСЕНІЯ ОЛЕГІВНА

2022 р.

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

НУБІП України

Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК 005.95/96 : 658

НУБІП України

ПОГОДЖЕНО
Декан гуманітарно-педагогічного
факультету

ДОНУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
управління та освітніх технологій

_____ **І.М. Савицька** _____ **С.О. Кубицький**
(підпис) (підпис)

«_____» _____ 2022 р. «_____» _____ 2022 р.

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «**Формування системи оцінювання персоналу підприємства**»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління персоналом»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

НУБІП України

Гарант освітньої програми
кандидат педагогічних наук, професор
(підпис)

Кубицький С. О.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

_____ **Білан Л.Л.** _____
(підпис)

Виконала _____ **Сімоненко К.О.**
(підпис)

НУБІП України

КНІВ – 2022

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління та освітніх
технологій

к. пед. н., професор
(підпис)

С.О. Кубицький

«__» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТЦІ

Сімоненко Ксенії Олегівні

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Формування системи оцінювання персоналу підприємства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «14» червня 2021р. № 932 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 15.11.2021

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні літературні джерела; 3) річні звіти та первина документація ТОВ «Експансія» м. Києва; 4) результати опитувань та власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти розвитку персоналу підприємства.
2. Діагностика системи управління розвитком персоналу ТОВ «Експансія».
3. Напрями вдосконалення системи управління розвитком персоналу ТОВ «Експансія».

Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи
(підпис)

Білан Д.Л.

Завдання прийняла до виконання
(підпис)

Сімоненко К.О.

РЕФЕРАТ

магістерської кваліфікаційної роботи
«Формування системи оцінювання персоналу підприємства»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти

гуманітарно-педагогічного факультету

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Управління персоналом»

Національного університету біоресурсів і природокористування України

Сімоненко Ксенія Олегівни

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків,

списку використаних джерел. Основний текст магістерської кваліфікаційної

роботи викладено на 81 сторінці друкованого тексту, магістерська

кваліфікаційна робота містить 9 таблиць і 5 рисунків. Список використаних

джерел включає 83 найменування.

В першому розділі визначено сутність понять «атестація персоналу»,

«компетентність», «оцінювання персоналу», «атестаційна комісія», «система

атестування персоналу»; досліджено види та функції атестації персоналу;

визначено етапи проведення атестації персоналу на підприємстві; розглянуто

принципи сучасної системи атестування персоналу.

В другому розділі проаналізовано діяльність підприємства, його

організаційну структуру, основні види діяльності та конкурентні переваги;

розглянуто основні положення та особливості системи управління персоналом;

проаналізовано особливості проведення атестації персоналу на підприємстві та

здійснено оцінку системами атестування на основі опитування працівників

компанії.

В третьому розділі запропоновані методи щодо покращення системи

атестації персоналу на підприємстві; розглянуто сучасні методи проведення

атестації персоналу за технологією Assessment Center; запропоновано

автоматизувати процес атестування працівників на ТОВ «ПРОКСИМА РІСЕРЧ

ІНТЕРНІШЕНЛ».

Ключові слова: атестування, атестація працівників, система атестації персоналу, методи атестації, Assessment Center, рівень кваліфікації, оцінювання персоналу.

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Проблема атестації персоналу, управління в теорії і практиці.....	11
1.2 Методи атестації персоналу на підприємстві.....	28
Висновки до першого розділу.....	39
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ПРАКТИЧНОГО СТАНУ СИСТЕМИ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	41
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства (фірми ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНШЕНЛ»).....	41
2.2. Аналіз практичного стану системи атестації персоналу на ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНШЕНЛ».....	53
Висновки до другого розділу.....	64
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	66
3.1. Шляхи і методи вдосконалення системи атестації персоналу підприємства.....	66
3.2. Розробка методичних рекомендацій щодо удосконалення системи атестації персоналу підприємства.....	74
Висновки до третього розділу.....	81
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ.....	97

ВСТУП

Актуальність теми. Економічна ситуація в Україні все більше привертає увагу науковців і практиків щодо необхідності ефективного управління організацією. Будь-яке підприємство, незалежно від його розміру, форми власності чи галузі, спрямоване на створення та зміцнення своїх конкурентних переваг, щоб це відбувалося максимально ефективно і було вигідно для підприємства.

Часто на підприємстві можна спостерігати ситуацію, коли працівник з високими професійними якостями, сумлінно виконує свою роботу, але тривалий час це не помічається керівництвом. Такі старанні працівники можуть роками не просуватися по службі. В результаті компанія втрачає можливість працювати ще ефективніше, розвиватися і вчасно відзначати тих співробітників, які цього дійсно заслуговують. Саме з метою контролю за рівнем і відповідністю професіоналізму персоналу керівництво підприємства зобов'язане систематично проводити атестацію працівників. Атестація як найпоширеніша форма оцінки персоналу – це процедура визначення рівня, кваліфікації знань, практичних навичок, ділових якостей працівників і встановлення їх відповідності роботі, посадам, які вони займають, виявлення їх потенціалу.

Тобто, атестація є однією з найпоширеніших форм оцінки діяльності персоналу, а саме чи відповідає працівник займаній посаді, тому даний вид оцінки дозволяє визначити: чи є керівник чи спеціаліст серед працівників авторитетним; його вплив на мікроклімат колективу, де він працює; недоліки та переваги характеру працівника. Співробітник може користуватися авторитетом серед колег як особистість або як фахівець, як особистість і фахівець водночас. Ефективність оцінки персоналу підвищується, якщо існує тісний зв'язок зі стратегією управління організацією та стратегією розвитку персоналу.

Результати атестації працівників служать обґрунтованою основою для прийняття керівником підприємства важливих кадрових рішень.

вищевикладеного можна зробити висновок, що на сьогодні проблема атестації персоналу є дійсно актуальною і потребує подальшого розгляду.

На сьогоднішній день спостерігається підвищення інтересу як зарубіжних, так і вітчизняних вчених до питання атестації кадрів. З'являється все більше публікацій, присвячених цьому питанню. Серед зарубіжних авторів, які зробили значний внесок у накопичення теоретичних розробок цієї проблеми, необхідно відзначити Г. Мінцберга, М.Х. Мескона, П. Друкера. У своїх працях вони торкалися теоретичних аспектів атестації персоналу.

Проблематика організації атестації персоналу досить широко представлена в публікаціях вітчизняних вчених. Серед них варто виділити А.М. Колота, М.И. Магуру, Е.В. Маслова, В.В. Травина, В. В. Савченка, В.А. Дятлова, М.Р. Феонову, О. П. Дякова, О. Б. Марцінковську, Н. О. Артеменка, Л. А. Миронову, Д. Г. Шушпанову, В. Я. Малиновського, В. Р. Кравця, З. М. Пушкара, Т. М. Пахомову, Г. Г. Руденка, Т. А. Беркутова, А. М. Пономарьова, А. Я. Кибанова, Ю. М. Смелянова, М. В. Трачова.

Проте деякі аспекти оцінки персоналу залишаються поза межами дослідження і потребують подальшої розробки. Як приклад, сюди можна віднести визначення критеріїв оцінки персоналу, визначення основних методів атестації тощо. Тому коло дослідників з цієї проблеми постійно зростає.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи атестації персоналу підприємства для підвищення ефективності його діяльності.

Досягнення даної мети здійснюється через вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність атестації персоналу підприємства та розглянути її проблематику;
- охарактеризувати методи атестації персоналу на підприємстві;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати практичний стан системи атестації персоналу підприємства;

- розглянути шляхи і методи вдосконалення системи атестації персоналу підприємства;

- розробити методичні рекомендації щодо удосконалення системи атестації персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є система атестації персоналу підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів формування системи атестації персоналу підприємства. Поглиблені

дослідження здійснені на матеріалах ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШЕНЛ» міста Київ.

Методи дослідження. У ході виконання дипломної роботи використано сучасні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема, наукового абстрагування (при вивченні сутності категорій «оцінювання», «атестація»);

системного підходу (для обґрунтування методів та форм, яких необхідно дотримуватись при здійсненні процесу атестації); причинно-наслідкових зв'язків

(при вивченні етапів проведення атестації персоналу); методи статистичного аналізу (для аналізу економічної характеристики установи); графічного

зображення (для наочного відображення статистичних матеріалів, розрахунків та схематичної ілюстрації теоретичних і практичних положень дипломної роботи).

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна

документація ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШЕНЛ» міста Київ, а також результати опитувань та власних спостережень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні процесу інтеграції модульного навчання в систему атестації персоналу підприємства.

Вперше в роботі досліджено:

- процес атестації персоналу в ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШЕНЛ»;

- задоволеність працівників системою оцінювання на підприємстві;

- запропоновано основні шляхи поліпшення системи атестації працівників на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення процесу формування системи атестації персоналу підприємства, що сприятиме підвищенню ефективності його діяльності.

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Основний зміст викладено на 81 сторінці друкованого тексту, магістерська робота містить 9 таблиць і 5 рисунків. Список використаних джерел включає 83 найменування.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Проблема атестації персоналу, управління в теорії і практиці

Працівники є основою будь-якої організації, рушійною силою будь-якого виробництва. Від злагожденості роботи персоналу залежить ефективність роботи всієї компанії [6, с. 22].

На сучасному етапі розвитку суспільства ринкова економіка зазнає певних змін. Керівництво будь-якого підприємства, яке володіє певними фінансовими, інформаційними, технологічними ресурсами, розуміє, що людський ресурс є ключовим фактором, який впливає на рівень його конкурентоспроможності. Для виявлення більш здібних, старанних і високопрофесійних кадрів все частіше використовують такий метод оцінки персоналу, як атестація. Проте досить часто виникає плутанина з визначенням поняття оцінки та атестації персоналу. Думка про еквівалентність цих понять є абсолютно хибною [10, с. 123].

Оцінка ефективності роботи персоналу – аналіз ефективності роботи працівника на даному робочому місці за певний період часу, перевірка дотримання нормативів виконання роботи за заданими критеріями. Атестація персоналу – це процедура систематичної формалізованої оцінки відповідності рівня праці, якостей і потенціалу особистості працівників вимогам виконуваної роботи [18, с. 76].

Атестація персоналу є необхідним елементом роботи з персоналом підприємства. Основним завданням атестації персоналу є визначення відповідності працівників займаним посадам, складання планів управління кар'єрою, стимулювання професійного розвитку [35, с. 89].

Метою атестації є виявлення потенційних можливостей працівника, його кваліфікаційного рівня, потреби в додатковому навчанні, а також матеріального заохочення та мотивації найбільш компетентних і досвідчених працівників [45, с. 544].

Атестація персоналу є правовою основою для просування по службі, визначення заробітної плати та звільнення. Атестація спрямована на підвищення якості кадрів, визначення ступеня завантаженості працівників і використання їх за фахом, удосконалення методів управління [35, с. 45].

Вона спрямована на пошук резервів зростання, підвищення продуктивності праці і зацікавленості працівника в результатах своєї праці і всієї організації, найбільш оптимальне використання економічних стимулів і соціальних гарантій, а також створення умов для більш динамічного і всебічного розвитку особистості [53, с. 167].

У підзаконній нормативно-правовій базі, яка регулює особливості трудової діяльності окремих категорій працівників, атестація не лише згадується, а й визначається як комплексна процедура. Так, варто згадати Наказ Міністерства транспорту України «Про затвердження Положення про порядок проведення атестації керівних, інженерно-технічних працівників та інших спеціалістів підприємств і організацій залізничного транспорту України» від 16 квітня 1996 р. № 127, чинний наразі. У його положеннях зазначається, що атестація є заходом удосконалення роботи з раціонального використання спеціалістів, підвищення ефективності їх праці й відповідальності за доручену справу, об'єктивного оцінювання їх ділових якостей, виходячи з результатів роботи, визначення можливостей їх професійного і посадового зростання, подальшого поліпшення підбору і виховання кадрів на основі обґрунтованих критеріїв [61].

Процедурі атестації також присвячено положення Наказу Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Типового положення про атестацію педагогічних працівників» від 6 жовтня 2010 р. № 930. Відповідно до положень цього акта «атестація педагогічних працівників – це система заходів, спрямована на всебічне комплексне оцінювання їх педагогічної діяльності, за якою визначаються відповідність педагогічного працівника займаній посаді, рівень його кваліфікації, присвоюється кваліфікаційна категорія, педагогічне звання. Метою атестації є стимулювання цілеспрямованого безперервного підвищення рівня професійної компетентності педагогічних працівників, росту їх

професійної майстерності, розвитку творчої ініціативи, підвищення престижу й авторитету, забезпечення ефективності навчально-виховного процесу».

Згідно з положеннями Наказу Міністерства охорони здоров'я України «Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів» від 22 лютого 2019 р. № 446 «атестація лікарів спрямована на удосконалення діяльності закладів охорони здоров'я усіх форм власності для подальшого поліпшення надання медичної допомоги населенню. Основними завданнями атестації лікарів є оцінка виконання лікарями вимог щодо здобуття післядипломної освіти в інтернатурі, підвищення їхньої кваліфікації та проходження безперервного професійного розвитку» [60].

На важливість і значущість процедури атестування звертали увагу народні депутати України, які свого часу внесли до парламенту проєкт Трудового кодексу України, який у майбутньому має замінити КЗпП України. На відміну від положень останнього, в законопроєкті питанню атестації працівників присвячено цілу главу, згідно з положеннями якої «з метою оцінювання професійного рівня та кваліфікації працівників, їх відповідності виконуваним роботі, займаній посаді роботодавець, якщо це передбачено законом, колективним договором, може проводити періодичну атестацію працівників з дотриманням норм цього Кодексу». Окрім того, у проєкті вказано: «Атестація проводиться за наказом (розпорядженням) роботодавця, яким затверджуються положення про проведення атестації, графік її проведення та склад атестаційної комісії. Зазначений наказ (розпорядження) доводиться до відома працівників не менш як за два місяці до проведення атестації. Атестаційна комісія утворюється у складі досвідчених працівників, а також представника виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника). За потреби до складу комісії можуть залучатися сторонні фахівці. Роботодавець та безпосередній керівник працівника, який підлягає атестації, не можуть бути членами атестаційної комісії. Атестаційна комісія попередньо визначає перелік питань для проведення атестації, з якими працівники ознайомлюються не менше ніж за місяць до засідання комісії. На засіданні члени атестаційної комісії можуть

ставити працівнику запитання щодо виконуваної ним роботи за спеціальністю (професією), займаною посадою, її результативності, а також щодо виконання ним службових обов'язків. Атестаційна комісія приймає рішення про відповідність або невідповідність працівника виконуваній роботі, займаній посаді. Атестаційна комісія надає роботодавцеві рекомендації щодо подальшого професійного зростання працівника, оплати його праці, необхідності підвищення професійного рівня чи кваліфікації» [63].

Атестація працівників на підприємстві – невід'ємна складова кадрової роботи, за допомогою якої керівник може вирішувати питання, пов'язані з удосконаленням чи звільненням своїх працівників. Проведення атестації регулюються галузевими нормативно-правовими актами та Законом України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 № 4312-VI [62].

Таким чином, згідно з нормами підзаконних актів у різних сферах трудової діяльності атестація - це процедура перевірки або визнання кваліфікації та трудових навичок працівників з метою встановлення їх відповідності покладеним на них трудовим обов'язкам. До завдань атестації входить, по-перше, підвищення працездатності працівників, по-друге - стимулювання їхньої праці та особистого професійного розвитку.

Атестація персоналу поширена як в українських, так і в закордонних організаціях. Особливістю цієї форми є те, що вона проводиться спеціально створеною атестаційною комісією, до складу якої входять представники керівництва, керівники структурних підрозділів та представники кадрової служби, відділів праці та заробітної плати або відділів управління персоналом. Атестація є періодичною оцінкою персоналу і проводиться, як правило, один раз на 1-3 роки [71, с.12].

Для того щоб зрозуміти суть поняття «атестація персоналу» доцільно розглянути приклади трактувань даного терміну (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «атестація персоналу»

Автор	Визначення
Ф.П. Негру	Атестація являється проведенням перевірки кваліфікації персоналу шляхом оцінювання досвід.
М.Л. Виноградський	Атестація являється кадровими заходами, потрібними для оцінки відповідності рівнів потенціалу та якості праці індивіда вимогам до діяльності.
А.П. Жиров	Атестація являє собою встановлену державою форму перевірки працездатності певних категорій працівників та якості виконуваних трудових функцій, задля встановлення відповідності працівників, котрі атестуються, їх посади, підвищення професійно-ділового чи морально-політичного рівня та сприяння керівництву в підборі кадрів.
В.А. Савченко	Під атестацією розуміють формалізовану оцінку персоналу, що проводиться періодично у визначеній формі розробленої процедури, відповідно до результатів якої прийматимуться рішення стосовно просування працівників по посадах, зарахування до резерву на певні посади, професійного навчання чи звільнення.
А.М. Колот	Атестація є процедурою систематичного формалізованого оцінювання діяльності кожного працівника відповідно до норм виконання роботи на посаді.
К.І. Борисова	Атестація – процедура формалізованої систематичної оцінки по заданих критеріях відповідності роботи конкретного працівника стандартам виконання тієї роботи на робочому місці протягом певного часу.
В.Я. Малиновський	Атестація являється діяльністю, під час якої атестаційна комісія виявляє ступінь відповідності працівника займаній посаді.
О.В. Галаєва	Атестація вбачає в собі один із елементів роботи та являється періодичним засвідченням професійної придатності, а також відповідності кожного працівника займаній посаді.

Джерело: [11, 15, 22, 27, 37, 45, 46, 71, 73, 80]

Отже, атестація є процедурою для визначення рівня кваліфікації, ділових якостей, практичних навиків працівників та встановлення їхньої відповідності чи не відповідності робочим місцям та посадам, які вони займають, виявлення їх потенційних можливостей.

Основними цілями сертифікації є:

- сприяння керівнику у визначенні розміру надбавки до оплати праці за заслугами працівника;
- визначення способу найефективнішого використання працівника, наприклад, чи слід його залишити на попередній посаді, чи перевести, чи підвищити, чи понизити, чи навіть звільнити;

- виявлення потреби у навчанні працівника на виробничій основі, тобто тих ділянок роботи, на яких можлива більш ефективна робота персоналу в процесі навчання;

- спонукання працівника до більш ефективного виконання власних обов'язків шляхом спільного обговорення результатів його роботи, визнання його заслуг і надання йому можливості обговорювати свою роботу з керівником [73, с. 209].

Існує кілька видів атестації, які поділяються в залежності від причини проведення:

1) чергова атестація є обов'язковою для всіх працівників і проводиться щорічно або двічі на рік і характеризує виконану роботу та підбиває підсумки діяльності;

2) атестація у зв'язку з проходженням випробувального терміну - дозволяє отримати висновки за результатами атестації, а також надати рекомендації щодо подальшого службового використання атестованої особи;

3) атестація для просування по службі - виявляє відповідність виконавця новій посаді, аналізуючи потенційні можливості працівника та рівень його професійної підготовки для зайняття найвищої посади [77, с. 71].

Працівникам, які вперше приймаються на роботу, первинну атестацію необхідно проводити кожні шість місяців, а потім щорічно. У вітчизняній і зарубіжній практиці існує наступна специфічна класифікація атестації персоналу організації (рис. 1.1).

Неперіодична атестація персоналу в організації здійснюється у разі необхідності заміщення вакантної посади, оновлення списку резерву керівників, впровадження нових умов оплати праці працівників тощо [68, с. 308].



Рис. 1.1. Різновиди атестації персоналу компанії

Джерело: [65, с. 41]

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 [71, с. 86].

Атестація виконує як явні, так і латентні (приховані) функції. До явних належить установлення факту відповідності конкретного працівника вимогам посади, яку він займає. Виходячи з цього мета атестації — це прийняття офіційного рішення, що зберігає (підтверджує) або змінює соціальний статус (становище, посаду) атестованого.

Латентні функції атестації досить різноманітні. До них належать: поглиблене знайомство з підлеглими, їхніми можливостями і здібностями; обґрунтування прийнятих раніше кадрових рішень; усунення кругової поруки та взаємної невимогливості в колективі; посилення відповідальності атестаційної комісії за розстановку кадрів; підвищення відповідальності керівників і фахівців;

одержання обґрунтованих підстав для звільнення працівників, котрі не відповідають вимогам посади, яку займають, планування трудової кар'єри персоналу, зарахування працівників до резерву на керівні посади [56, с. 602].

Атестація включає аналіз і вивчення оцінки діяльності спеціаліста, його кваліфікації і особистісних якостей. За підсумками атестації є можливим прийняття важливих управлінських рішень (направлення працівника на курси підвищення кваліфікації, переведення до іншого структурного підрозділу, розірвання трудового договору внаслідок виявленої невідповідності займаній посаді або виконуваній роботі через недостатню кваліфікацію або стан здоров'я, встановлення розмірів премій та різних видів заохочення тощо) [83, с. 211].

У ході проведення атестації працівників підприємства слід дотримуватись таких вимог:

- атестацію слід розпочинати з обговорення позитивних особистісно-професійних якостей та результатів роботи працівника;

- уникати критики заради критики і опиратися на реальні факти невиконання посадових обов'язків, не виходячи у співбесіді з працівником на особистісний (емоційний) рівень;

- створити доброзичливу атмосферу;

- виділяти достатньо часу для співбесіди;
- на підставі даних атестаційного листа, характеристики та результатів співбесіди атестаційна комісія за відсутності атестованого приймає рішення,

затверджене більшістю голосів про його відповідність або невідповідність займаній посаді та пропозиції подальшого просування атестованого [8, с. 16].

Використання результатів атестації персоналу у практичній діяльності з управління персоналом сприяє вирішенню завдання підвищення ефективності організації виробництва шляхом оптимального використання наявних людських ресурсів, формування кадрового резерву, створення механізму мотивації працівників та заохочення до їх фахового зростання [19, с. 90].

У західних фірмах дані атестації заносяться в «інвентарну картку» працівника. У нашому законодавстві передбачено, що атестація працівників є

умовою формування кадрів на підприємствах та умовою зміни трудового договору, умовою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації, підвищення якості праці. За результатами атестації складають посадову схему з визначенням порядку роботи з кожним працівником [23, с. 351].

Слід звернути увагу на необхідність оцінки персоналу з точки зору роботодавця, менеджера з персоналу та самого працівника. Якщо розглядати атестацію персоналу з точки зору керівництва підприємства, то для них буде важливим наявність самої процедури, як вона буде працювати на стратегію і тим самим підвищувати ефективність їх співробітників. Для менеджера з персоналу буде важливим результат процедури – наскільки її результати допоможуть в управлінні персоналом, як вплинуть на клімат в організації, її корпоративну культуру. Що стосується думки працівників, то для них буде важливим вплив оцінки на їхню роботу та життя на підприємстві – на що саме вплине її результат [30, с. 88].

Процедура атестації – це стрес для всього колективу. Одне тільки повідомлення про його проведення може викликати негативні емоції. В очікуванні різкої критики, пониження в посаді або навіть звільнення людина може розсіятися, знизити темп роботи, «програмувати» себе на помилки. Тому, інформуючи працівників про планову атестацію, необхідно роз'яснити завдання її проведення, акцентувати увагу на цілі атестації – можливість об'єктивно оцінити відповідність професіоналізму працівника вимогам робочого місця [46, с. 11].

Оскільки атестація спрямована на пошук резервів зростання, підвищення продуктивності праці та зацікавленості працівників у результатах своєї праці та всієї організації, найбільш оптимальне використання економічних стимулів і соціальних гарантій, а також створення умов для більш динамічного та всебічного розвитку підприємства. особистості, необхідно виділити критерії, які доцільно використовувати під час атестації [43, с. 376].

1. Компетентність - знання (результат освіти), уміння (результат досвіду роботи та навчання), уміння застосовувати знання при вирішенні професійних завдань. Розроблені в компанії критерії оцінки діляться на дві великі групи:

- професійна компетентність - критерії, що відповідають конкретному робочому місцю, виду діяльності, результатам роботи, досягнутим працівником при виконанні покладених на нього обов'язків, кількісним і якісним показникам ефективності виконання всіх складових діяльності (функцій). Професійна компетентність – це професійно важливі якості, які виділяються залежно від займаної посади, виконуваних функцій. Проекти методик оцінки діяльності розробляються менеджерами з персоналу за погодженням з директорами, начальниками відділів, провідними спеціалістами. Для цього використовуються посадові інструкції, виділення дійсно значущих видів діяльності та критерії оцінки діяльності [54, с. 232];

- корпоративна компетентність - критерії, що відповідають розумінню співробітником цілей і завдань компанії, а також його людських якостей. Корпоративна компетентність включає знання та розуміння: політики якості, організаційної структури компанії (структура, дирекція, основні функції підрозділів), документів, що регламентують діяльність підприємства та всіх працівників компанії, технічної компетентності: користувач ПК (Word, Excel), вміння працювати з Інтернетом, електронною поштою, знання англійської та інших іноземних мов [83, с. 388].

2. Зміст знань, що належать до професійної компетенції, залежать від конкретної посади (професії).

3. Корпоративно важливі якості особистості.

4. Лояльність (прийняття та дотримання корпоративних норм і цінностей, адекватне реагування на розпорядження і думка керівництва).

5. Активна життєва позиція (прагнення зробити кар'єру, прагнення до досконалості та розвитку, прагнення брати відповідальність на себе, мотивація досягнення).

6. Розвинуте логічне мислення (структуроване, аналітичне, а не безладне мислення, самостійність мислення).

7. Комунікабельність (вміння спілкуватися з людьми і працювати в групі).

8. Висока працездатність.

9. Порядність, чесність.

10. Презентабельний зовнішній вигляд (охайний, що розташовує до спілкування, відповідний діловому стилю) [65, с. 14].

Проведення атестації персоналу ґрунтується на таких принципах:

- гласність;

- повнота системи показників діяльності та поведінки працівника;
- взаємозв'язок поточної та підсумкової в кінці міжатестаційного періоду оцінки працівника;

- індивідуальний підхід і врахування громадської думки;

- об'єктивність та обґрунтованість рекомендацій атестаційної комісії;

- обов'язковість прийняття за результатами атестації організаційно-правових заходів щодо стимулювання чи відповідальності працівника [49, с. 109].

Ефективність атестації досягається:

- повнотою системи показників діяльності й поведінки працівників, які використовуються для оцінки;

- достатністю та вірогідністю інформації, яка використовується для розрахунку показників;

- узагальненням результатів діяльності й поведінки працівників за весь між атестаційний період і динаміки змін цих результатів;

- демократичністю оцінки, тобто широким залученням до неї колег і підлеглих [40, с. 100].

Успіх атестації визначається перш за все використанням достовірних даних, об'єктивним і доброзичливим ставленням до того, кого атестують, знанням, ясністю цілей, чіткістю зіставлення критеріїв і показників оцінки [46].

В таблиці 1.2 представлено основні етапи процедури для проведення атестації працівників.

НУБІП України

Таблиця 1.2

Етапи проведення атестації працівників

Етап	Сутність етапу
Етап 1	<p>Аналізуємо актуальність положень колективного договору, які регулюють порядок проведення атестації: чи містять він норми щодо порядку проведення атестації; чи відповідають наявні норми колективного договору щодо атестації нормам Закону про професійний розвиток працівників.</p> <p>Роботодавець затверджує Положення про проведення атестації відповідно до пункту 4 статті 11 Закону про професійний розвиток працівників (далі - Положення). У ньому рекомендуємо продублювати норми колективного договору щодо категорій працівників, які підлягають та які не підлягають атестації, та періодичності її проведення. Також у Положенні про атестацію варто відобразити:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципи і порядок формування атестаційної комісії; - порядок проведення засідань атестаційної комісії; - порядок прийняття рішень атестаційною комісією; - порядок затвердження графіків атестації та доведення їх до працівників організації; - критерії, за якими оцінюватимуть працівників під час атестації; - форми і порядок оформлення документів, що складатимуть у процесі атестації; - перелік рішень та рекомендацій, які має право приймати атестаційна комісія; - порядок розгляду та прийняття роботодавцем рішень за результатами атестації; - порядок доведення до працівників результатів атестації; - порядок реалізації рішень роботодавця за результатами атестації; - порядок оскарження працівниками результатів атестації; - перелік категорій працівників, які підлягають атестації; - перелік категорій працівників, які не підлягають атестації тощо.
Етап 2	<p>Роботодавець приймає рішення про строки проведення атестації, затверджує склад атестаційної комісії і графік проведення атестації. Усі дії мають бути оформлені одним розпорядчим документом – наказом про проведення атестації. У наказі має бути визначено строки проведення атестації, які охоплюють проміжок часу, необхідний для: проведення підготовчих заходів (складання характеристик працівників, які підлягають атестації, ознайомлення працівників з їх характеристиками, доведення до працівників графіків засідань атестаційних комісій тощо); засідань атестаційних комісій; опрацювання роботодавцем результатів атестації та прийняття рішень за її підсумками та інше. У цьому ж наказі треба визначити персональний склад атестаційної комісії (або декількох).</p> <p>Найчастіше у якості суб'єкта оцінки виступає атестаційна комісія. Атестаційна комісія очолюється головою, у її склад входять члени комісії і секретар. У якості членів комісії можуть залучатися: керівники, провідні спеціалісти різних структурних підрозділів підприємства, представники громадськості (профспілки), експерти – висококваліфіковані фахівці, уповноважені для проведення оцінки. Склад атестаційної комісії не повинен перевищувати 5-6 чоловік.</p>

Етап 3	Доводимо до працівників інформацію про проведення атестації не пізніше, аніж за два місяці до її проведення (п. 4 ст. 11 Закону про професійний розвиток працівників). Наказом про проведення атестації має бути визначений строк і порядок доведення до працівників інформації щодо: - строків і порядку ознайомлення із характеристиками; - терміну проведення атестації працівників підрозділу (або кожного конкретного працівника).
Етап 4	Безпосередній керівник складає характеристику, що подається атестаційній комісії. З метою спрощення сприйняття та аналізу інформації, зазначеної в характеристиці, рекомендуємо розробити її графаретну форму, закріпити її у додатку до Положення про проведення атестації.
Етап 5	Безпосередні керівники передають характеристики посадовій особі, відповідальній за організацію атестації.
Етап 6	Ознайомлюємо працівників з характеристиками. Рекомендуємо передбачити у графаретній формі характеристики відмітку про ознайомлення, в якій працівник зазначатиме прізвище, ім'я, по батькові, дату ознайомлення, проставлятиме особистий підпис.
Етап 7	Подаємо атестаційній комісії характеристики працівників у порядку, визначеному Положенням про проведення атестації. Це треба зробити не пізніше, аніж за тиждень до проведення атестації (п. 8 ст. 11 Закону про професійний розвиток працівників).
Етап 8	Проводимо засідання атестаційної комісії згідно з графіками, затвердженими роботодавцем та доведеними до працівників у встановленому порядку. Члени комісії мають право ставити працівнику будь-які запитання, що стосуються безпосереднього виконання ним положень посадової (робочої) інструкції.
Етап 9	Атестаційна комісія приймає рішення (голосуванням) про відповідність або невідповідність працівника займаній посаді чи виконуваній роботі. Атестаційна комісія оформлює результати атестації. Атестаційний лист підписують голова комісії та її члени, що узяли участь у голосуванні.
Етап 10	Доводимо результати атестації до працівників та роботодавця у письмовій формі з відповідним обґрунтуванням.
Етап 11	Роботодавець підбиває підсумки атестації та приймає рішення за її результатами. Роботодавець розглядає й аналізує рекомендації атестаційної комісії щодо кожного окремого працівника.
Етап 12	Виконуємо прийняті за результатами атестації рішення роботодавця щодо конкретних працівників.
Етап 13	Долучаємо до особової справи атестаційні документи та копії кадрових документів.

Джерело: [29, 57, 67]

Статтею 12 Закону України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 № 4312-VI визначено перелік працівників, які не підлягають атестації:

- працівники, які відпрацювали на відповідній посаді менше одного року;
- вагітні;
- особи, які доглядають за дитиною віком до трьох років або дитиною інвалідом, інвалідом з дитинства;

- одинокі матері або одинокі батьки, які мають дітей віком до 14 років;
- неповнолітні;
- особи, які працюють за сумісництвом [62].

Ефективність атестації підвищується, якщо з нею пов'язані певні правові наслідки: підвищення по службі, переведення на вищу посаду, звільнення тощо.

Тому за результатами атестації видається наказ, яким затверджуються її результати, рішення про зміни в заохочується розстановка кадрів, по посадових окладах, зарахування перспективних працівників до резерву для просування по службі, позитивно атестованих працівників. Менеджери можуть визначити, хто

сприяє досягненню стратегічних цілей організації, а хто не повністю виконує свої власні обов'язки. Результати атестації обговорюються на виробничій нараді, нарадах, аналізуються результати, дотримання порядку та умов її проведення, приймаються рішення щодо усунення виявлених недоліків. Якщо посада

працівника не відповідає необхідним критеріям, то до нього застосовуються заходи виправлення: переміщення, пониження в посаді і, в крайньому випадку, звільнення. Будь-який керівник знає: якщо співробітник постійно відстає від колег, не проявляє ініціативи і ніякі попередження на нього не діють, то така

людина не потрібна організації, тому що він подає поганий приклад усім співробітникам. Наприклад, американська компанія «Майкрософт» щорічно звільняє майже 5% свого персоналу за результатами таких оцінок [70, с. 341].

Атестація необхідна для забезпечення більш високого рівня віддачі людських ресурсів в організації. До показників економічної ефективності атестації персоналу організації відносяться:

- зниження витрат у результаті більш оптимального підбору, розстановки та використання персоналу, звільнення професійно непридатних, вдосконалення структури персоналу;

- збільшення прибутку внаслідок підвищення якості продукції, виконуваних робіт чи послуг за рахунок досягнення відповідності професійних, ділових і особистих якостей працівників, їх трудової поведінки та результатів праці вимогам займаної посади;

- підвищення продуктивності праці працівників шляхом регулярного доведення до них вимог до їх праці, трудової поведінки, прагнення працівників постійно виконувати ці вимоги;

- збільшення прибутку за рахунок впровадження інновацій у результаті розвитку та кращого використання трудового потенціалу працівників, які регулярно проходять атестацію кадрів;

- зниження витрат за рахунок зменшення плинності кадрів у результаті підвищення рівня мотивації персоналу, планування кар'єри працівників, формування резерву керівників тощо.

До показників соціальної ефективності атестації персоналу організації відносяться:

- підвищення рівня нематеріальної мотивації працівників за рахунок визнання керівниками досягнень осіб, які пройшли атестацію, ототожнення працівників з цілями підприємства;

- встановлення ефективного зворотного зв'язку між підлеглими і керівниками, більш адекватне розуміння працівником цілей і завдань своєї трудової діяльності, своєчасне внесення до неї необхідних коректив;

- підвищення рівня прихильності працівників до своєї організації, її організаційної культури, поліпшення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі;

- виявлення потреб працівників у професійному навчанні в результаті оцінки відповідності рівня їхньої компетентності вимогам займаної посади;

- залучення персоналу до управління організацією, вирішення питань, пов'язаних з розстановкою та використанням працівників, усунення взаємної відповідальності та взаємної невиможливості в трудовому колективі [24, с. 49-51].

На даний час організація та проведення атестації персоналу характеризуються суттєвими недоліками. Обґрунтовані дослідження професійно-ділових і особистісних якостей працівників часто замінюються розробкою формальних характеристик, які доповнюються лише їх

біографічними та персональними даними. Досвід проведення попередньої атестації персоналу свідчить про досить низький відсоток негативно атестованих працівників, а також спеціалістів, зарахованих до резерву на керівні посади [29, с. 18].

Витрати на атестацію персоналу зумовлені наступними причинами. По-перше, для багатьох компаній характерна невизначеність цілей і критеріїв оцінки співробітників, що породжує недовіру персоналу до цієї процедури.

По-друге, ефективність атестації персоналу істотно знижує некомпетентність керівників і членів атестаційних комісій з питань оцінювання працівників організації. У результаті атестація зводиться до суб'єктивного роздуму щодо оцінки професійних, ділових та особистих якостей працівників.

По-третє, в процесі атестації недостатньо забезпечується зворотний зв'язок. За результатами атестації здійснюється незначна кількість нових призначень на керівні посади. Це свідчить про те, що основні завдання атестації кадрів зводяться до встановлення ступеня відповідності працівника займаній посаді.

По-четверте, багато організацій не приймають відповідних управлінських рішень за результатами оцінки персоналу. Положення про атестацію персоналу, як правило, не передбачають дієвих заходів щодо тих працівників, які не відповідають займаній посаді, або тривалий час не проходили періодичну атестацію [33, с. 102-103].

Наслідками недосконалої атестації персоналу можуть бути: низькі вимоги до якості роботи керівників структурних підрозділів організації та підлеглих; невиконання окремими працівниками виробничих завдань внаслідок переоцінки їх професійних, ділових та особистих якостей; висока плінність кадрів; незадоволеність роботою та зниження ініціативи через неадекватне матеріальне стимулювання персоналу; погіршення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі; низький рівень управління розвитком персоналу [46, с. 97].

Щоб забезпечити більш тісний зв'язок атестації зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу, організації в своїх положеннях про

атестацію повинні передбачити стимули для заохочення керівників і спеціалістів до своєчасного проходження атестації. Посада працівника на підприємстві чи в науковій установі, державного службовця в органах виконавчої влади, їх соціальний статус мають бути більш пов'язані з результатами періодичної атестації. Тільки за цих умов атестація персоналу буде ефективною. Інакше це перетворюється на формальну процедуру, яка не дає позитивних практичних результатів [3, с. 15].

Не сприяє ефективному проведенню атестації персоналу складність розроблення обґрунтованих критеріїв і показників оцінювання працівників, недосконалість існуючих методів і процедур оцінювання. Для підвищення достовірності оцінки персоналу під час проведення атестації працівників, поряд з посадовими інструкціями й кваліфікаційними характеристиками, повинні більш широко застосовуватися кваліфікаційні карти, моделі компетентностей, професіограми та психограми професій керівників і фахівців, специфікації робіт, професійні стандарти. Для більшої об'єктивності атестації персоналу в оцінюванні відповідності особливостей керівників і фахівців вимогам посад, які вони обіймають, необхідно залучати до роботи атестаційних комісій практичних психологів і соціологів [27, с. 390].

Отже, атестація персоналу компанії підвищує ефективність роботи не тільки окремо взятого, але і компанії в цілому. Для керівництва це прекрасний спосіб тримати «руку на пульсі» підприємства. Атестація дає можливість виявити потенціал працівника, об'єктивно оцінити його переваги і вказати на недоліки. Якщо оцінки співробітника близькі до нуля, виникає питання про відповідність його даній позиції. Як правило, нулі являються своєрідним попереджувальним сигналом для співробітника, змушуючи його до наступної атестації покращити свої показники. Атестація повинна тримати працівника в тонусі, мотивувати їх до подальшого розвитку, давати сигнали для персонального росту.

Проведення атестації є необхідним процесом, оскільки є позитивним явищем і для організації, і для персоналу. Це покращує роботу персоналу,

контроль над її виконанням, зростання продуктивності праці, підвищення ефективності функціонування організації в цілому. Періодична атестація працівників контролюватиме їх, а у випадку позитивної рекомендації атестаційної комісії, сприятиме просуванню в кар'єрі, що передбачає вищу посаду, більшу заробітну плату, покращення професійних і кваліфікаційних знань та вмінь.

1.2. Методи атестації персоналу на підприємстві

Управління персоналом передбачає широке використання результатів оцінки персоналу, оскільки кожна організація прагне утримати кращий персонал, створити умови для професійного та кваліфікаційного зростання і водночас позбутися інертних, малокваліфікованих, безперспективних працівників. Аналізуючи практику управління персоналом, можна зробити висновок, що сучасні підприємства в більшості випадків використовують атестацію як оцінку діяльності працівників, тобто оцінку якості роботи, що впливає на досягнення персоналом поставлених цілей і результатів [4, с. 98].

Атестація персоналу в системі управління персоналом займає особливе місце. Слід пам'ятати, що атестація персоналу і оцінка персоналу - це дві різні речі. Атестація персоналу – лише один із методів оцінки: періодичне визначення ділової кваліфікації працівників, їх професійної придатності та придатності до кадрів, але для працівників це має серйозні наслідки. Після атестації приймаються рішення про просування по службі, переведення до кадрового резерву або, навпаки, звільнення, пониження в посаді чи переведення на іншу роботу [27, с. 117].

Найстарішим і найпоширенішим методом атестації є метод стандартних оцінок. Керівник заповнює спеціальну форму контрольного списку, іноді в поєднанні з описовою формою, вимагаючи від оцінювача не тільки оцінити працівника, але й пояснити причини такої оцінки. Контрольні списки вимагають від оцінювача оцінити продуктивність працівника та висловити судження про те,

чи є працівник поганим, середнім, хорошим чи відмінним за певним списком особистих якостей [38, с. 250].

Перелік якостей різний у різних формах, але досвід показує, що краще включати їх менше, ніж більше. Серед характеристик, що відбираються, що повинні піддаватися оцінці, як правило, знаходяться такі: якісна і кількісна сторона роботи, бажання працювати разом, ініціатива, надійність, особисті якості, ставлення до техніки безпеки, кмітливість, відвідуваність, знання роботи, звички, здатність планувати й уміння керувати. Для атестації кожного співробітника застосовується окрема форма [42, с. 176].

Метод стандартних оцінок відрізняється простотою, малими витратами і загальнодоступністю. Недоліками цього методу є такі:

- атестацію проводить одна людина (суб'єктивність оцінки);

- стандартна шкала не враховує особливостей професійної діяльності кожного окремого працівника, що може вплинути на якість оцінки. Щоб усунути ці недоліки, форма оцінки заповнюється не самим керівником, а фахівцем з управління персоналом. Також використовується не одна, а кілька стандартних форм, які створюються з урахуванням особливостей різних професійних груп [38, с. 90].

При використанні порівняльних методів керівник порівнює роботу одного працівника свого підрозділу з результатами інших. При цьому групи працівників виділяють у процентному співвідношенні від кращих до гірших. Як і стандартні методи підрахунку балів, порівняльні методи прості та позбавлені суб'єктивності [44, с. 310].

Порівняльні методи рекомендується використовувати лише для проміжної поточної оцінки, наприклад, для заохочення (матеріального і нематеріального) кращих працівників і прийняття певних управлінських рішень [42, с. 117].

Недоліком порівняльних методів є суб'єктивний підхід до оцінки працівників, оскільки ці методи не передбачають використання відповідних шкал і встановлення певних нормативів для кожного показника [38, с. 13].

До порівняльних методів належать.

- метод ранжування (пряме й почергове);

- метод парних порівнянь [64, с. 94].

Метод парного порівняння є більш складним, ніж метод ранжирування, і потребує значних витрат часу. Проте керівнику легше виділити найкращого працівника за рівнем прояву тієї чи іншої компетенції серед двох працівників (у парі), ніж у групі в цілому [75, с. 17].

Найбільш популярними методами, які сьогодні використовуються на додаток до традиційної сертифікації, є управління шляхом постановки цілей (MBO - Management by Objectives). Цей метод починається з визначення

ключових цілей співробітника на певний період (рік або шість місяців). Таких цілей має бути небагато, вони мають відображати найважливіші завдання діяльності працівника на наступний період і бути конкретними, вимірними, змістовними тощо. Керуючий директор має вирішальний голос у прийнятті остаточного рішення [66, с. 589].

Використання методу управління за цілями передбачає зосередження уваги на таких питаннях:

- розроблення довгострокових організаційних цілей і стратегічних планів;
- досягнення результату, а не виконання поточних завдань;
- розвиток індивідуальних компетенцій і підвищення ефективності організації;
- підвищення участі та залученості працівників у справі підприємства [39, с. 49].

Оцінка співробітників щодо досягнення цілей має як переваги, так і недоліки. Переваги оцінювання співробітників для досягнення їхніх цілей:

- узгодженість цілей на всіх рівнях управління за рахунок побудови їх ієрархії від стратегічних цілей підприємства до оперативних цілей діяльності працівників;

- доведення до відома працівників стратегічних і поточних планів підприємства;

- оптимізація структури управління - чіткий розподіл зон відповідальності та визначення відповідальних осіб за досягнення цілей організації;

- розуміння працівником пріоритетності та значущості поставлених завдань і встановлення послідовності їх виконання;

- володіння працівником інформацією про критерії успішності роботи та розуміння очікуваних результатів;

- прозорість оцінки та легкість вимірювання досягнень завдяки чіткому визначенню критеріїв успішності трудової діяльності, що гарантує справедливість винагороди та позитивно впливає на мотивацію працівників;

- контроль керівництвом міри виконання працівниками поставлених завдань і досягнення цілей організації;

- співпраця керівників і підлеглих співробітників у формуванні цілей і завдань, що забезпечує ефективний зворотний зв'язок;

- можливість використання з іншими методами оцінки працівників [2, с. 32].

Недоліки оцінювання працівників за досягненням поставлених цілей:

- оцінювання попередніх досягнень, імовірно майбутні зиски залишаються поза увагою;

- складність визначення показників, що характеризують досягнення цілей;
- складність встановлення причин не досягнення працівником цілей і не виконання завдань;

- використання індивідуальних показників і особистої відповідальності працівників, що може негативно впливати на командну роботу та соціально-психологічний клімат;

- значні витрати (часу, фінансів, зусиль тощо) на розробку й адміністрування;

- ймовірність витoku інформації про стратегічні цілі підприємства та іншої інформації, що становить комерційну таємницю, внаслідок необхідності інформування всіх підлеглих [34, с. 106].

Після проходження основних етапів атестації багато організацій практикують проведення співбесід з працівниками після атестації. У Сполучених Штатах близько дев'яти з десяти фірм, які використовують систему оцінки продуктивності, звітують про результати перед співробітниками, переважно через особисті розмови між босом і працівником. Деякі компанії просять керівників скласти формальний окремий звіт про результати атестації, реакцію співробітника або його зауваження до атестації [44, с. 83].

Співробітника слід хвалити за хороші сторони його роботи, конструктивно критикувати і доброзичливо робити пропозиції. Важливо не тільки, щоб працівник знав характер роботи, яку він виконує, але й те, що від нього очікують у майбутньому. Деякі компанії дозволяють співробітникам переглядати та зберігати копії своїх результатів атестації, роздруковані таким чином, щоб працівники не могли ідентифікувати автора. Форми атестації, які зберігалися протягом багатьох років, відображають список заслуг працівника, тим самим сприяючи зміцненню його почуття приналежності до компанії [47, с. 239].

Інший спосіб задовольнити бажання співробітників бути вневненими у своїй посаді та створити хороші стосунки з компанією - це надіслати лист подяки за гарне обслуговування після атестації [42, с. 74].

Нетрадиційні методи атестації почали поширюватися зовсім недавно - 15-20 років тому, тому їх часто називають експериментальними. Однак деякі з них вже знайшли широкі застосування і міцно закріпилися в якості «стандартних» методів оцінки персоналу багатьох компаній. Серед таких методів атестація «360 градусів».

Сутність оцінювання «360 градусів» полягає в тому, що до оцінювання працівника долучаються різні суб'єкти, які взаємодіють і контактують з ним:

- керівники: безпосередній і вищі;
- колеги, які працюють у тому ж, що і працівник, та в інших підрозділах;
- підлеглі (для керівника);
- сам працівник, якого оцінюють [1, с. 17].

Зона зворотного зв'язку може бути розширена та включати інших заінтересованих осіб: зовнішніх споживачів, клієнтів, постачальників, підрядників та ін. Іноді такий підхід називають оцінюванням «360 градусів» [12, с. 89].

Схему оцінювання керівника відділу відповідно до підходу «360 градусів» наведено на рис. 2.2

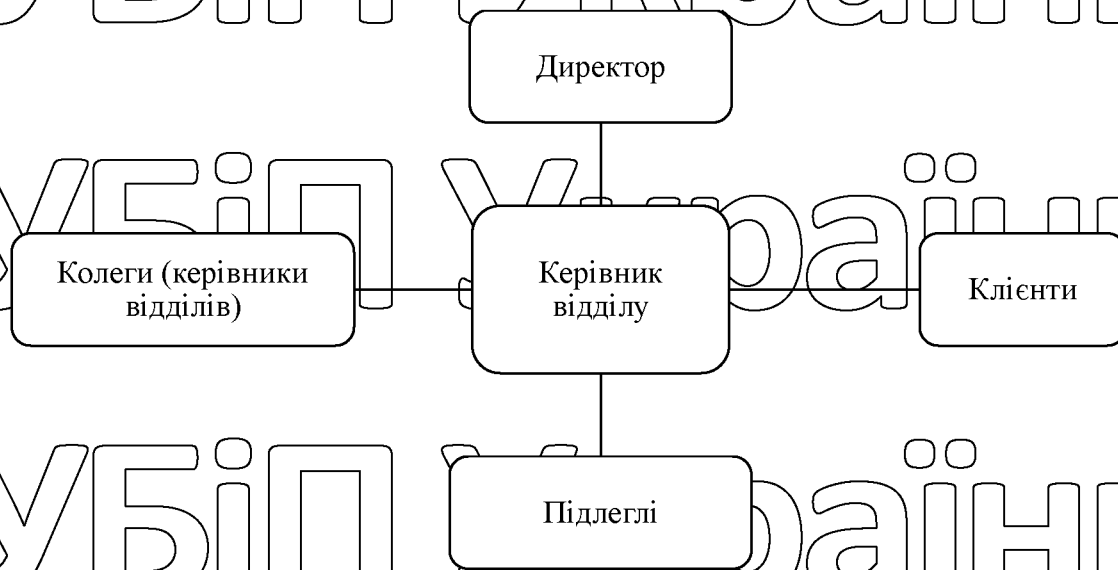


Рис. 2.2. Схема оцінювання керівника відділу відповідно до підходу «360 градусів»

Джерело: [1]

Залучення до оцінювання співробітника, крім безпосереднього керівника, інших осіб, пов'язаних з ним службовими взаєминами, підвищує об'єктивність оцінювання. Застосування оцінювання «360 градусів» дає змогу працівникові побачити, як його сприймають і оцінюють співробітники різних рівнів, і на цій основі корегувати свою поведінку [21, с. 355].

Оцінювання «360 градусів» є ефективним у стабільних організаціях, де працівники добре знають колег і мають стійку думку один про одного. Такий підхід до оцінювання особливо корисний, якщо в організації приділяється значна увага корпоративній політиці, цінностям, нормам поведінки, командній роботі, розвитку та навчанню персоналу [12, с. 86].

Методичний підхід до оцінювання «360 градусів» може бути ефективним для вирішення таких завдань:

- заповнення вакантної посади;
- визначення напрямів розвитку працівників;
- підвищення мотивації персоналу до навчання, удосконалення міжособистісної комунікації та взаємодії, поліпшення результатів трудової діяльності;

- зарахування працівників до резерву на заповнення вакантних посад керівників;

- управління конфліктами в колективі тощо [16, с. 12].

Підхід «360 градусів» використовується для оцінювання рівня розвитку (прояву) професійних і корпоративних компетенцій. Є неприйнятним для оцінювання міри досягнення поставлених цілей і виконання ключових показників діяльності [1, с. 93].

Для підвищення ефективності оцінювання «360 градусів» необхідно чітко поінформувати співробітників, які беруть участь в оцінюванні, про цілі цієї процедури, необхідність долучення різних суб'єктів, способи збирання та оброблення одержаної про працівників інформації, а також напрями використання результатів [28, с. 90].

Серед сучасних методів атестації працівників також можна виділити технологію Assessment Center.

Assessment Center (як технологія) є комплексною багатокомпонентною технологією оцінювання професійних компетенцій і особистісних якостей працівників, а також їх потенційних можливостей. Комплексність технології обумовлена одночасним використанням сукупності діагностичних методів та інструментів для імітації реальних трудових процесів. Багатокомпонентність оцінювання обумовлена одночасною діагностикою широкого спектра поведінкових і професійних характеристик кандидатів або працівників [31, с. 201].

Метою використання Assessment Center є отримання об'єктивної оцінки особистісних, професійних і корпоративних компетенцій працівників, що пов'язані з ефективністю професійної діяльності.

Об'єктивність оцінювання забезпечується дотриманням таких принципів:

- оцінювання здійснюється за допомогою використання різних методів, технік і підходів;

- моделюються ситуації, які віддзеркалюють основні складові трудової діяльності учасників, що дає змогу оцінити рівень володіння працівником професійними знаннями і навиками, необхідними для вирішення певних завдань

на конкретній посаді, максимально враховуючи специфіку роботи;

- оцінюється лише поведінка й реакція працівника, без врахування особистих суджень і припущень експертів-спостерігачів, що проводять оцінювання;

- результати оцінювання ґрунтуються на стандартизованих маркерах поведінкових реакцій об'єкта оцінювання (працівника), що розроблені для цієї процедури оцінювання;

- працівники, яких необхідно порівняти між собою, оцінюються за єдиним переліком компетенцій з використанням однакових методів і підходів;

- кожен працівник оцінюється кількома незалежними експертами-спостерігачами, не пов'язаними з ним жодними взаєминами (особистими чи професійними);

- загальні висновки за результатами оцінювання формуються на основі узгодження оцінок і узагальнення висновків усіх експертів-спостерігачів [41, с. 78-79].

Під час добору технологія Assessment Center дає змогу визначити рівень розвитку корпоративних і професійних компетенцій у кандидатів, а отже, їх відповідність корпоративній культурі та специфіці професійної діяльності.

Технологія Assessment Center дозволяє отримати об'єктивну інформацію про рівень розвитку професійно значущих компетенцій у працівників

підприємства й визначити напрямки професійного розвитку та розробити програми навчання [48, с. 354].

Оцінювання працівників із застосуванням технології Assessment Center дає змогу виявити нереалізований їхній потенціал й одержати важливу інформацію, необхідну для управління кар'єрою та прийняття управлінських рішень щодо підвищення на посаді та переведення працівників.

Талановиті працівники є цінним ресурсом будь-якого підприємства. Assessment Center дає змогу виявити таких працівників і виробити стратегію роботи з талантами з метою їх збереження та створення умов для ефективного використання їхніх здібностей [58, с. 200].

Застосування технології Assessment Center дозволяє виявити та оцінити лідерські компетенції працівників та їхній управлінський потенціал, що є важливою складовою формування кадрового резерву на заповнення вакантних посад керівників [69, с. 311].

Серед переваг оцінювальних процедур з використанням Assessment Center виокремимо такі:

- під час оцінювання робиться наголос не на вивченні того, що було зроблено працівником, а на спостереженні й оцінюванні його поведінки у спеціально змодельованих ситуаціях;

- використання різноманітних завдань і ситуацій, які моделюють основні складові управлінської діяльності, що дає змогу керівникам максимально розкрити свій потенціал і дозволяє прогнозувати їхню поведінку на роботі;

- робота Assessment Center побудована у такий спосіб, що на кожному етапі працівників оцінюють кілька експертів-спостерігачів, які мають бути ретельно підготовленими до процедури оцінювання;

- експерти, котрі оцінюють працівників, не пов'язані з ними взаєминами «керівник - підлеглий», що підвищує об'єктивність оцінювання;

- кожен експерт хоча б раз у кількох вправах особисто контактує з усіма працівниками, яких оцінює;

- процедури спостереження та виставлення експертами оцінок є роз'єднаними у часі;

- дає змогу об'єктивно та достовірно оцінити рівень розвитку професійних і корпоративних компетенцій у працівника відповідно до вимог посади та специфіки корпоративної культури і цінностей підприємства;

- під час спільного виконання завдань учасники налагоджують контакти один з одним, що є важливим елементом командування.

Разом з тим Assessment Center не позбавлений і певних недоліків (обмежень), з-поміж яких:

- використання технології Assessment Center потребує значних фінансових витрат;

- організація, проведення та підготовка висновків і рекомендацій вимагають значних витрат часу;

- може спричинити стрес у працівників, яких оцінюють;

- спостерігачі та експерти мають бути висококваліфікованими та компетентними;

- результати оцінювання можуть не влаштовувати окремих, особливо амбітних працівників, що може спричинити конфліктні ситуації (напруження у відносинах) або навіть звільнення таких працівників з підприємства [48, с. 111-113].

Психологічний метод оцінювання є різновидом нетрадиційних методів оцінювання. За допомогою спеціальних тестів, співбесід, вправ професійні психологи оцінюють наявність і ступінь розвитку тих чи інших характеристик у працівника. На відміну від традиційної атестації, оцінюють не результати (працездатність на займаній посаді), а потенціал працівника. Психологічні методи дозволяють забезпечити високу точність і детальність оцінки, але значні витрати, пов'язані з необхідністю залучення професійних психологів,

обмежують їх галузь. У сучасних організаціях ці методи в основному використовуються для виявлення працівників з лідерським потенціалом – майбутніх лідерів [76, с. 522].

У проведенні методик спостереження за поведінкою співробітників ефективним є залучення досвідчених психологів. Оцінювачі, які використовують ці методи, разом із психологами відзначають на шкали, скільки разів працівник поведився тим чи іншим чином у минулому. Таке спостереження доцільно проводити як безпосередньо за окремим працівником, так і за його поведінкою в колективі. Обмеженнями тут є матеріальні витрати та моральний бік питання (наскільки відкритим має бути спостереження) [79, с. 390].

Великі компанії можуть дозволити собі оцінку персоналу за допомогою комплексу різноманітних дорогих методів. У таких організаціях створюються спеціальні центри оцінювання [58, с. 144].

Розглядають також непрямі методи оцінки персоналу (за складом особистості, її зовнішністю, почерком тощо), використання яких можливе завдяки тому, що люди схильні змінюватися [69, с. 18].

Таким чином, можна сказати, що атестація дозволяє провести діагностику персоналу, тобто отримати інформацію про працівників, виявити «больові точки», моменти, які ускладнюють роботу персоналу, і своєчасно вирішити ці проблеми. Атестація може бути ефективною лише тоді, коли вона позбавлена ознак формальності, є об'єктивною, і за її результатами будуть вжиті конкретні заходи щодо підвищення якості персоналу.

Висновок до першого розділу

Отже, атестація персоналу – це процедура, необхідна для визначення рівня кваліфікації, ділових якостей, практичних навиків працівників та встановлення їхньої відповідності чи не відповідності робочим місцям та посадам, що вони займають, виявлення їх потенційних можливостей. Метою атестації є встановлення раціональності розміщення працівників, ефективність використання їхніх знань, вмінь та навичок.

Атестація являється особливим видом оцінки персоналу, особливість якої полягає у наступних позиціях: використовують різні методи оцінювання всіх характеристик працівника; вбачається залучення колективу або його

представників задля підготовки матеріалів та проведення атестаційної процедури.

Атестація є однією із найважливіших функцій управління персоналом. Її роль в системі управління організацією полягає в тому, що на основі її суб'єкт,

що управляє, ухвалює відповідні рішення. Дана інформація буде залежати від того, наскільки ця інформація буде якісною і надійною. Неможливо здійснити

управління персоналом ні по одному напрямку (плануванню персоналу, відбору, адаптації, стимулюванню праці, розвитку здібностей, трудовим переміщенням і

кар'єрі, об'єднанню колективу, вивільненню персоналу і ін.), не проводячи при

цьому атестацію відповідних ділових, особових або професійних якостей працівників.

Грамотно проведена атестація носить позитивний вплив на всі сторони діяльності керівників та фахівців. Робота, що пов'язана з організацією і

проведенням атестації, дає можливість краще вивчити кадри, поліпшити їх підбір, розстановку та використання. Атестація є стимулом для розвитку творчої

активності й ініціативи працівників, що є важливим в сучасних умовах. Варто пам'ятати, що немає найкращого методу в проведенні атестації персоналу, кожен

із методів відображає завдання конкретної організації. Найкращий варіант – це

поєднати декілька методів під час організації й проведення оцінки персоналу.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ПРАКТИЧНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ НАБОРУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВО

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства (фірми ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШЕНЛ»)

Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи є товариство з обмеженою відповідальністю «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШЕНЛ».

Proxima Research вже більш 20 років надає своїм клієнтам інноваційні та експертні рішення в області ринкових даних найвищої якості, інтеграції та підтримки CRM/ETMS, управління базами даних HCRM/CSO, багатоканального маркетингу, впровадження BI-рішень, маркетингових досліджень і консалтингу з особливим акцентом на розвиток фармацевтичного бізнесу. Основні завдання компанії полягають в комплексному вивченні фармацевтичного ринку, а також у розвитку та впровадженні комп'ютерних технологій в медицині та фармації.

Інформація про ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШЕНЛ» наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1
Основна інформація про ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШЕНЛ»

Ознака	Характеристика
Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШЕНЛ
Скорочена назва	ТОВ "ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШЕНЛ"
Дата реєстрації	12.12.2018
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Код ЄДРПОУ	42698484
КВЕД	70.10 Діяльність головних управлінь (хед-офісів)
Уповноважені особи	КУНДА ЄВГЕН МИКОЛАЙОВИЧ
Розмір статутного капіталу	10 000 грн
Юридична адреса	Україна, 02140, місто Київ, ПРОСПЕКТ БАЖАНА, будинок 10-А, ПОВЕРХ №7

Джерело: створено автором на основі інформації про підприємство [51]

Види діяльності ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» відповідно до установчих документів:

- основний:

70.10 діяльність головних управлінь (хед-офісів).

- інші:

58.12 видання довідників і каталогів;

58.19 інші види видавничої діяльності;

58.29 Видання іншого програмного забезпечення;

63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність;

63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.;

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування;

73.11 Рекламні агентства;

62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем;

62.02 Консультування з питань інформатизації;

62.01 Комп'ютерне програмування;

77.40 Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами [51].

Асортимент продуктів та послуг компанії ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» є достатньо широким, що дозволяє їй займати вагомую роль на ринку ІТ-послуг в Україні. Додаткову конкурентну перевагу для підприємства становлять високий професіоналізм та компетенції працівників у сфері ІТ.

Детальніше розглянемо деякі основні види продуктів ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» для кращого розуміння сутності функціонування компанії.

Взаємовідносини компанії з клієнтами будуються завдяки використанню:

- Мультиканальна комунікація (MCM). Вигода використання багатоканального маркетингу: збільшення охоплення лікарів та аптек на покритих та непокритих представниками територіях; збільшення частоти

контакту з клієнтами; розширення числа каналів промоції в умовах зниження F2F промоції.

Переваги.

- Розробка та реалізація стратегії багатоканальної комунікації для промоції у лікарів та аптек використовуючи внутрішні дослідження;

- Власний Call-центр з операторами з медичною освітою дозволяє професійно проводити візити телефоном;

- Реалізація комплексного підходу із застосуванням поштових/електронних/СМС розсилок і використання онлайн порталів.

- Proxima CRM – комплексне рішення класу CRM/ETMS дозволяє створити узагальнену екосистему для ефективної роботи фармацевтичної компанії в області Продаж, Маркетингу, Комунікації з клієнтами, Аналізу даних.

Використання системи дозволяє:

- Керівникам визначати прозорі і зрозумілі плани, об'єктивно оцінювати роботу співробітників використовуючи зручну систему постановки завдань і потужну аналітику на базі QlikView.

- Медичним представникам сконцентруватися на виконанні основних завдань, а не на механічному складанні звітів, за рахунок інтуїтивно зрозумілого інструментарію планування та звітності.

- Поліпшувати дисципліну та оптимізувати планування завдяки системі GPS моніторингу маршрутів.

- Інтегрувати систему з продуктами і сервісами Proxima International і отримати переваги GeoForce, MCM та Ахіота для оптимізації управління територіями та розширення каналів комунікації з клієнтами.

В даний час більше 100 компаній – лідерів ринку використовується Proxima CRM в 18 країнах.

- CRM Admin Panel – це web-сервіс, який є інструментом управління всіма аспектами CRM, що вимагають участі адміністратора. Даний функціонал дозволяє досягти максимальної гнучкості системи і має можливість адаптації під більшість бізнес-процесів замовника без зайвих витрат на доопрацювання.

Наявність такого інструменту усуває можливість розбіжностей між різними відділами, що сприяє побудові надійних комунікацій усередині компанії, та призводить до підвищення ефективності. Повний контроль над CRM-системою дає організаціям можливість краще зрозуміти своїх клієнтів та їх потреби, що допомагає залучати та утримувати клієнтів.

- Pharma GPS – модуль до продукту Proxima CRM, який є GPS/GSM системою для моніторингу місця розташування пристроїв співробітників.

Фіксування фактичного місцезнаходження співробітників у будь-який момент часу. Налаштовується інтервал для зняття/фіксації географічних координат пристрою. Порівняння планового та фактичного місця розташування в системі бізнес-аналітики. Візуалізація запланованого і фактичного маршруту пересування на карті для більш коректного аналізу. Використовується при роботі співробітників на мобільних пристроях (планшети / смартфони).

- Pharma CLM. Closed Loop Marketing – маркетинг з замкнутим зворотнім зв'язком – система двосторонньої маркетингової комунікації, що задає цикл спілкування з Клієнтами (здійснюється при взаємодії sales force – цільовою аудиторією).

Основна перевага – інтеграція даних між CRM-системою (Proxima CRM) та системою електронної деталізації (e-Detailing). Даний механізм реалізується за типом двостороннього зв'язку та позбавляє від необхідності повторного введення інформації.

- Pharma Photo – модуль, інфраструктура якого об'єднує клієнтську програму системи Proxima CRM та web-сервіс для перегляду відзнятого матеріалу комерційною службою. Функціонал даного модуля полегшує завдання контролю виконання завдань, в яких співробітникам важливо надати фото-факт, який підтверджує настання певної події або дії.

- Pharma eDucation – сервіс для дистанційного навчання співробітників, спраглих якісного та безперервного процесу придбання нових знань. Іншою цільовою аудиторією для навчання організацією можуть бути лікарі, співробітники ваших партнерів, клієнти.

Надійна та зручна платформа для проведення навчання підвищує лояльність співробітників, знижує опір учнів. Дозволяє сфокусуватися на матеріалах навчання, а не на недоліках організації.

Аудиторія – лікарі, працівники компанії, фармацевти, провізори.

- Система для розподілу польових сил та управління територіями (GeoForce). GeoForce – модульна ETMS система для роботи з даними на карті, яка забезпечує оптимальний розподіл території між медичними представниками в залежності від потенціалу полігонів.

Потенціал території визначається з урахуванням даних про кількість торгових точок, мережевої приналежності аптек, обсягами продажів (Sell In) в кожній торговій точці, товарообігу по кожній торговельній точці, частки ринку вагової продукції в конкурентному середовищі (Sell Out) на обраній території.

- Платформа для проведення онлайн-заходів (Online Events Platform).

Online Events Platform — модуль до продукту Мультиканальна комунікація (MCM), який являє собою кабінет адміністратора для створення та управління діджитал-конференціями та вебінарами.

Даний модуль призначений для підвищення ефективності взаємодії між такими департаментами фармацевтичних компаній як Sales Force & Marketing.

Але його потенціал на цьому не закінчується, адже використання кабінету адміністратора переносить взаємодію з клієнтом на абсолютно новий рівень.

Компанія Proxima Research пропонує для фарміндустрії рішення Business Intelligence (BI) будь-якої складності на базі технологій QlikView. Кожне розроблене BI-рішення використовується як для простого зберігання даних (історії та її динаміки), так і для консолідації і можливості аналізу інформації для роботи над повсякденними завданнями бізнесу, які ведуть до прийняття рішень.

Системи класу Business Intelligence дозволяють розробляти і імплементувати різні методики і моделі, в тому числі індивідуально, для більш раціонального ведення фармбізнесу клієнта. При цьому відбувається постійна актуалізація та вдосконалення існуючих методик розрахунку даних, що збираються, розширюються формати збору, обробки і відображення, з

урахуванням технологічних реалій і ринкових тенденцій. Постійне використання BI-рішень також дозволяє мати постійну актуальність даних і економити (але не замінити) людські ресурси і час.

Planning allocation system (Pharma PAS) – система, яка дозволяє повністю автоматизувати процес розподілу планів та узгодження між усіма залученими співробітниками. Можливий як повністю автоматичний, так і ручний розподіл з автоматичним балансуванням. Доступні різні сценарії планування – побудова та порівняння декількох планів з різними вступними. Автоматичний розподіл планів по: періодам, каналах продажів, регіонам, ієрархії відповідальних осіб, торговим точкам (аптекам) та аптечним мережам, госпіталям.

DCR Tool – веб-додаток, для відправки запитів на створення та зміну даних в клієнтській базі.

Використання DCR Tool надає ряд функціональних можливостей для медичного представника клієнта:

- Поповнення візитуємої бази;
- Редагування візитуємої бази;
- Верифікація внесення відомостей перед візитами фахівців установ з бази.

Автоматична обробка дистриб'юторської звітності (Pharma Sales). Pharma Sales – модуль, що дозволяє клієнту самостійно здійснювати завантаження звітів дистриб'юторів та аптечних мереж з подальшим приведенням звітів до поточної бази даних аптечного сегмента.

PharmaT – це сервісний дашборд, призначений для швидкого, оперативного та системного відображення щоденної аналітики аптечних точок мережі (залишки, прихід, витрата) по конкретних препаратах виробника. Даний дашборд представляє особливу цінність для клієнтів, в завдання яких входить підвищення оперативності роботи з аптечними мережами, зокрема щодо виконання маркетингових договорів. Проект також цікавий компаніям, які хочуть оперативно впливати на залишки препарату в конкретній точці, не допускати дефектури та відповідно тим самим зменшити кількість недоотриманого прибутку.

Одним з ключових факторів успіху фармацевтичної компанії на ринку є ефективний розподіл Field Force. Адже від того наскільки оптимізований Target медичного представника прямо залежать обсяги продажів компанії. Щоб раз і назавжди вирішити проблему правильного розподілу FF і допомогти фармкомпаніям з формуванням Target-а був створений показник Patient Flow (Пацієнтопоток).

Крім широкого переліку модулів, що полегшують ведення фармацевтичного бізнесу, ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» надає широкий спектр інформаційних послуг:

- дистрибуторська звітність та звітність аптечних мереж (Distribution Reporting);

- ChainFS – проект, метою якого є налагодження взаємодії аптечних мереж та виробників, а суттю – надання даних реалізації аптечних мереж певним списком виробників – офіційними учасниками проекту.

- Синдикативна база лікарів та ЛПУ, фармацевтів та аптек;

- Валідація контактних номерів;

- Медичні декларації (MDD) – інформація про підписані декларації між пацієнтами та лікарями та інші [52].

Місія компанії – полегшити складний процес ведення бізнесу, прискорити його.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» створено згідно з чинним Цивільним Кодексом України, Законом України «Про господарські товариства», Господарським кодексом України і діє згідно з чинним законодавством України.

Основною метою створення товариства є отримання прибутку шляхом задоволення потреб громадян і підприємств у товарах і послугах, які надає Товариство.

Товариство з обмеженою відповідальністю, скорочено ТОВ - одна з організаційно-правових форм підприємницької діяльності, тобто самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик діяльність з виробництва продукції,

виконання робіт, надання послуг та торгівля для отримання прибутку. Особливістю даного виду організації є те, що статутний капітал даного підприємства розділений на частки, розмір яких встановлюється статутом товариства.

Учасники даного товариства за його зобов'язання в обмеженому обсязі. ТОВ «ПРОКСИМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» є юридичною особою за законодавством України та має право від свого імені укладати угоди, набувати майнові та особисті немайнові права і нести обов'язки, виступати позивачем та відповідачем у суді.

Товариство відповідає за своїми зобов'язаннями всім своїм майном, на яке за законодавством України може бути звершено стягнення. Засновники товариства відповідають за його зобов'язаннями тільки в межах сум внесків в Статутний фонд товариства.

ТОВ «ПРОКСИМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» має право брати участь у створенні капіталу інших товариств, створювати свої дочірні підприємства, підроздили, агентства, філії, представництва, вступати в асоціації, союзи, об'єднання, створювати спільні підприємства з участю українських та іноземних партнерів, набувати паї, акції, облігації та інші цінні папери.

Установчим документом організації є Статут, який містить інформацію про: засновників ТОВ «ПРОКСИМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ», їх права та обов'язки, наміри щодо створення товариства, мету створення, предмет і цілі діяльності організації; правовий статус та юридичну адресу організації; органи управління та порядок їх формування; види діяльності організації згідно КВЕД; розмір зареєстрованого капіталу та шляхи його розподілу; засади трудових відносин між адміністрацією та персоналом; порядок утворення майна організації; порядок розподілу прибутку та покриття збитків; правила реорганізації, припинення діяльності та ліквідації організації; порядок внесення змін до Статуту.

Статутом ТОВ «ПРОКСИМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» визначено, що керуючим органом підприємства є загальні збори учасників, керівними органами

є спостережна рада, правління та ревізійна комісія. Поточне управління роботою підприємства здійснюється генеральним директором підприємства за напрямками діяльності та їх заступниками.

Апарат управління підприємства побудований таким чином, щоб забезпечити в науково-технічних, організаційних відносинах взаємозалежну єдність всіх частин товариства, а також для найкращого використання трудових та матеріальних ресурсів.

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» (рис. 2.2). Організаційна структура компанії ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» є характерною для компаній подібного типу та має лінійно-функціональну структуру, яка передбачає ефективне поєднання лінійних підрозділів підприємства, що здійснюють весь обсяг основної господарської діяльності, з підрозділами, які реалізують функції управління в рамках всієї організації.

Підприємство має самостійний баланс, рахунки в установах банків, діє на засадах повного обліку витрат, самоокупності та самофінансування, в тому числі в іноземній валюті. Товариство має круглу печатку, штампи та бланки із своїм найменуванням українською та англійською мовами. Товариство має право володіти, користуватися і розпоряджатися своїм майном.

Майно підприємства належить йому на праві власності і формується за рахунок внесків засновників до статутного капіталу. Засновники мають право один раз на рік приймати рішення про розподіл між учасниками чистого прибутку, отриманого Товариством після сплати податків та інших обов'язкових платежів до державних, позабюджетних фондів, формування фондів Товариства.

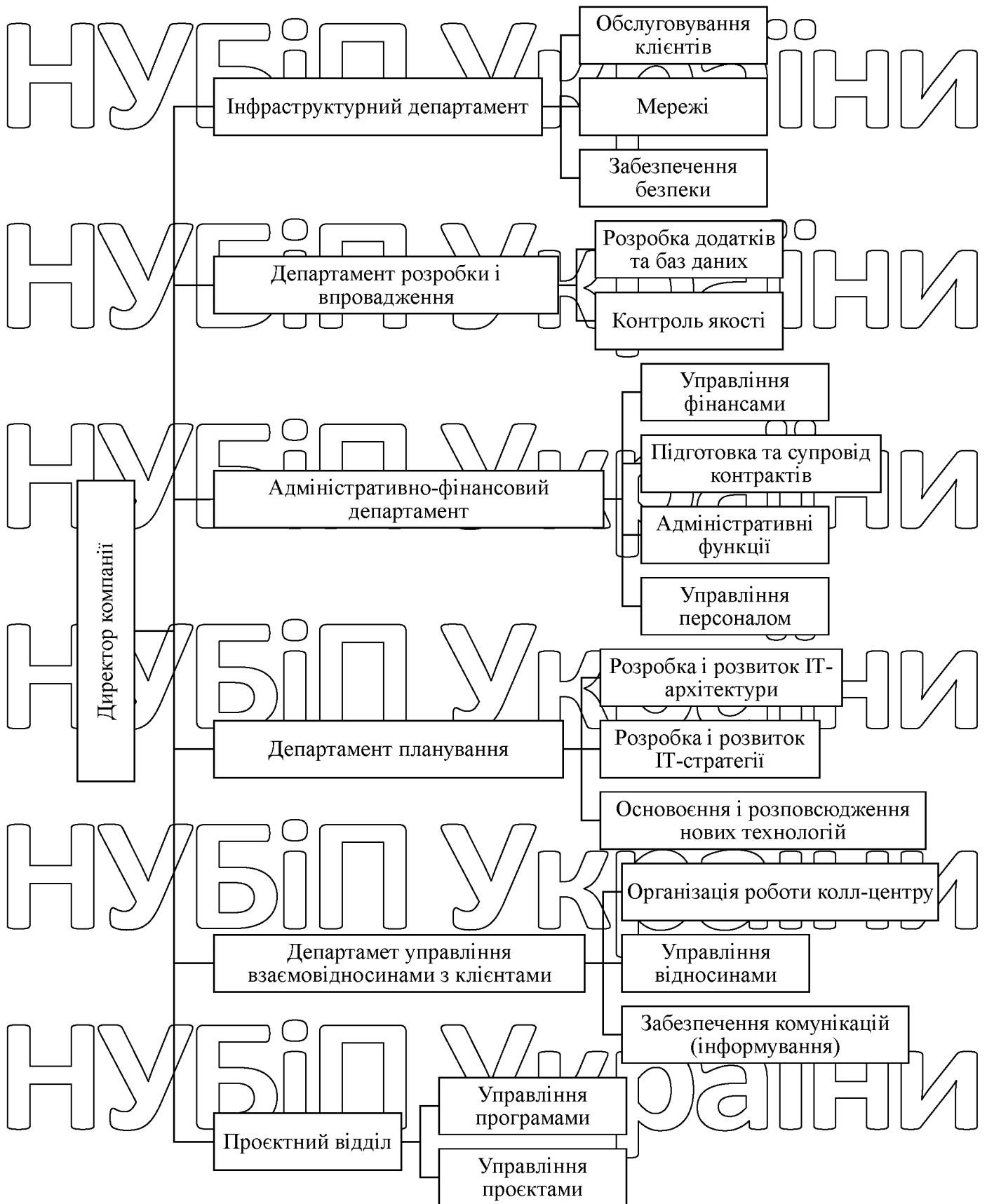


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ»

Джерело: створено автором на основі інформації про підприємство

Рішення про визначення частини прибутку, що підлягає розподілу між його учасниками, приймається Загальними зборами учасників. Майно, що належить Товариству, обліковується на його балансі згідно з правилами бухгалтерського обліку. Статутний капітал визначає мінімальний розмір майна Товариства, що забезпечує інтереси його кредиторів.

Слід зазначити, що із розвитком підприємства, в структурі почали з'являтися мікроелементи матричної організації. Зважаючи на укріплення позицій компанії на ринку та надання нею якісних послуг, клієнти все більше стають зацікавлені у співпраці з однією компанією щодо усіх аспектів її

діяльності. Тому часто відділи працюють над одним проектом в ході комплексного клієнтського замовлення.

Компанія ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» фокусує свою діяльність на запровадженні найсучасніших технологій для своїх клієнтів, постійно займається розширенням асортименту продуктів та послуг для того, щоб мати можливість задовольнити потреби навіть найбільш вибагливих клієнтів.

Сфера діяльності та підхід до ведення бізнесу будується на передових європейських та світових практиках, зокрема етичній поведінці та антикорупційній політиці.

ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» міцно закріпився на ринку послуг як для корпоративних клієнтів, так і ринку малого та середнього бізнесу, а завдяки досвіду та іншим конкурентним перевагам (рис. 2.2) компанія має можливість запропонувати оптимальне рішення для будь-якого бюджету та потреб.

Окрім перерахованих вище конкурентних переваг компанія ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ», як і всі компанії, які ставлять за мету розвиток та розширення присутності на ринку, має сертифікати відповідно до міжнародної системи якості ISO 14001-2018 та ISO 9001-2018.

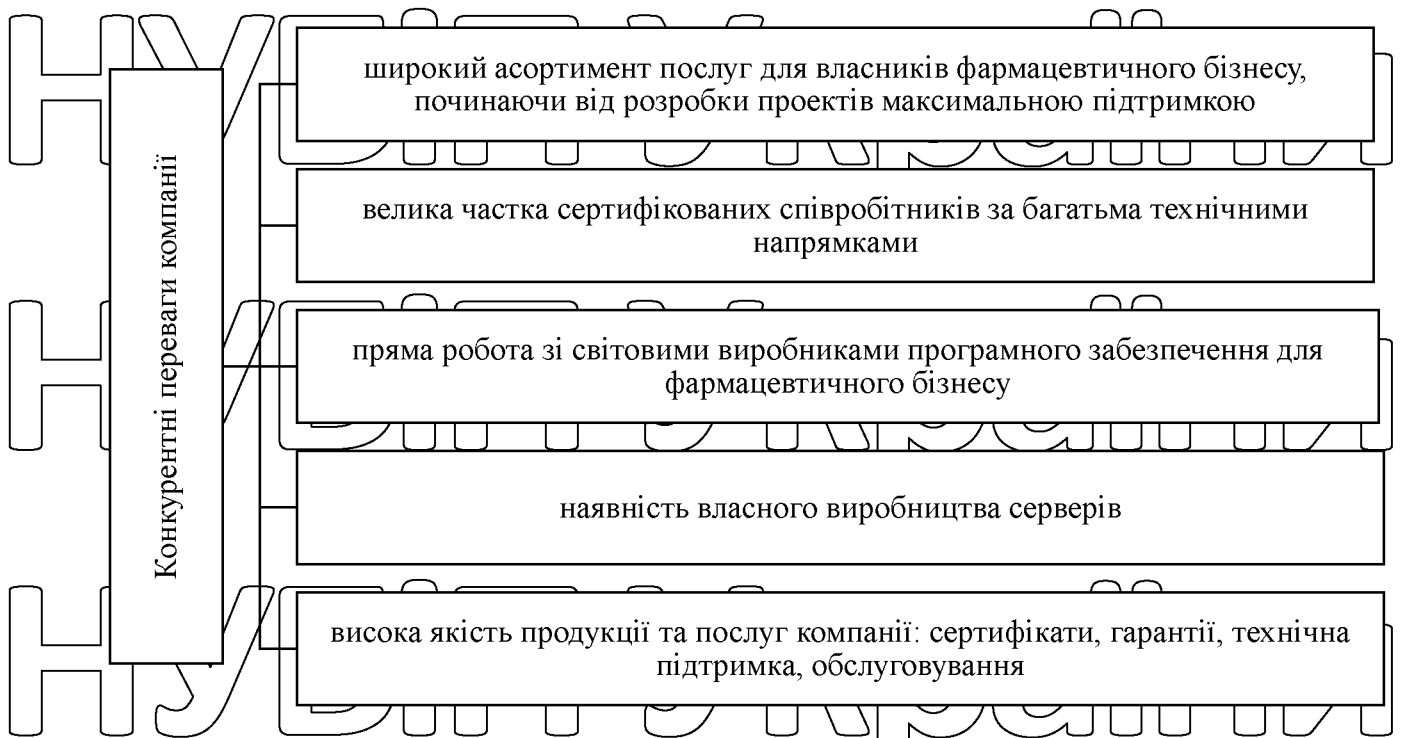


Рис. 2.2. Конкурентні переваги компанії ТОВ «ПРОКСІМА RESEARCH

ІНТЕРНЕШНЛ»

Джерело: створено автором на основі інформації про підприємство

Соціальна відповідальність ТОВ «ПРОКСІМА RESEARCH INTERNATIONAL»

проявляється у тому, що компанія має системну кадрову політику, спрямовану на підтримку своїх співробітників. Так, з початком поширення вірусної інфекції та запровадження карантинних заходів у компанії було розроблено ряд програм для захисту працівників. Такими програмами стали програми додаткових медичних обстежень; програми забезпечення додатковими засобами захисту; інструментарій та створення можливостей для віддаленої роботи; постійна медична підтримка та консультування у середовищі DocOnline.

Отже, ТОВ «ПРОКСІМА RESEARCH INTERNATIONAL» це сучасна компанія, яка допомагає фармацевтичному бізнесу йти в ногу із сучасними ІТ та діджитал технологіями. Компанія сприяє трансформуванню галузі охорони здоров'я і робить її максимально зручною і прозорою.

2.2. Аналіз практичного стану системи атестації персоналу на ТОВ

«ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ»

Управління персоналом базується на сукупності нормативних актів, які визначають місце і роль кожного структурного підрозділу і кожного працівника в системі управління, порядок, норми взаємодії між ними та форми впливу на об'єкт управління. Управління персоналом є результатом управлінської діяльності та складовою частиною менеджменту. Управління персоналом ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» здійснюється під прямим і опосередкованим впливом різних факторів, пов'язаних з розвитком соціально-політичного середовища. Робота менеджера вимагає більш високої кваліфікації і характеризується більш складною роботою з високим ступенем використання енергії блоків пам'яті та психологічної напруги.

Система управління персоналом ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» містить такі елементи:

- 1) кадрова політика як сукупність загальноприйнятих правил, теоретичних поглядів, традицій, вимог, сукупність принципів, що конкретизують і деталізують основні напрямки роботи з працівниками підприємства, а також методи і механізми такої роботи, що дозволяють формування високопродуктивного згуртованого колективу працівників;
- 2) кадрове планування кількісного та якісного складу працівників як напрямок вирішення проблеми визначення потреби підприємства в працівниках певного рівня кваліфікації;
- 3) набір і відбір персоналу як процес, що складається з кількох послідовних етапів: пошук кандидатів на заміщення вакантних посад; деталізація та уточнення вимог до кандидатів на заміщення вільної вакансії; відбір і підбір персоналу;
- 4) адаптація нових працівників, а саме ознайомлення їх з підприємством, його кадровою та загальною політикою, умовами праці в цілому та на робочому місці, правилами охорони праці, технікою безпеки тощо;

5) професійна підготовка та створення умов для розвитку персоналу;
 6) оцінка рівня кваліфікації працівників за допомогою атестації. Його метою є періодична переоцінка та аналіз потенційних можливостей співробітників компанії;

7) управління поведінкою персоналу з усвідомленням того, що поведінка працівників на виробництві є формою взаємодії конкретної людини з виробничим середовищем. Іншим важливим напрямком управління поведінкою персоналу в сучасних умовах ведення бізнесу є вміння керувати конфліктами в колективі;

8) мотивація працівників підприємства;
 9) ведення кадрового діловодства (документообіг, пов'язаний з роботою персоналу установи).

Управління персоналом в ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕТІОНЛ» здійснюється спеціалістом відділу кадрів. Діяльність спеціаліста відділу кадрів полягає в організації роботи з найму працівників, сприяттні успішній адаптації нового співробітника на робочому місці, забезпеченні своєчасного переведення на ту чи іншу посаду, організації навчання працівників підприємства, оцінці персоналу (атестація), розробка програм заохочення, звільнення співробітників, вирішення конфліктних ситуацій всередині колективу ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕТІОНЛ». У процесі реалізації своїх функцій фахівець керується правовими нормами централізованого або локального характеру.

До основних документів, що регулюють систему управління персоналом в ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕТІОНЛ», можна віднести наступні:

1. Накази керівника ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕТІОНЛ».
2. Кадрові документи підприємства з прийому, звільнень.
3. Правила внутрішнього трудового розпорядку на підприємстві.
4. Положення про захист персональних даних працівників ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕТІОНЛ».
5. Посадові інструкції працівників ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕТІОНЛ».

6. Трудові договори.

7. Особисті картки співробітників.

8. Угода про індивідуальну матеріальну відповідальність.

9. Положення про преміювання та депреміювання співробітників ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕСІОНЛ».

10. Табелі обліку робочого часу працівників ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕСІОНЛ».

Основою системи управління персоналом в ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕСІОНЛ» є співробітники компанії – це найважливіший і найцінніший ресурс підприємства. Особливістю системи управління персоналом на підприємстві є вміння поєднувати досвід і професіоналізм, енергію і талант. Система спрямована на організацію ефективної роботи всього персоналу, оскільки від діяльності кожного працівника залежить виконання поставлених завдань і досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Метою кадрової політики ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕСІОНЛ» є розумне поєднання процесів оновлення та збереження, підтримання оптимальної чисельності та якості персоналу в його професійному та соціальному розвитку, здатного забезпечити вирішення завдань підприємства на високому рівні.

Кадрова політика, зумовлена певною філософією та принципами, які впроваджує керівництво щодо людських ресурсів підприємства, є однією з найважливіших складових стратегії ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕСІОНЛ».

Вона в цілому визначає пріоритети діяльності підприємства в галузі управління персоналом. Сформульовані цілі кадрової політики реалізуються за допомогою конкретних кадрових стратегій підприємств (наприклад, стратегії набору та підбору персоналу, стратегії мотивації персоналу).

Проведемо аналіз процесу оцінки і атестації персоналу на ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕСІОНЛ».

Оцінка персоналу відповідає об'єктивним потребам як роботодавців, так і працівників, задоволення яких дозволяє узгодити індивідуальні та загальні інтереси. Потреби працівників в оцінці включають: потребу в інформації про

сильні та слабкі сторони їх діяльності; потреба в отриманні матеріальної винагороди певного рівня, адекватної витраченим трудовим зусиллям; необхідність порівнювати власні досягнення з результатами діяльності інших працівників з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності. Через реалізацію цих потреб оцінка персоналу сприяє формуванню належного соціально-психологічного клімату в колективі, формуванню певного стилю управління персоналом і стає однією з провідних цінностей організаційної культури підприємства.

Потрібно чітко розуміти, яким є позитивний ефект від атестаційного процесу в установі. Атестація сприяє визначенню стандартів оцінювання роботи персоналу й розробити його критерії. Крім того, вона визначає, хто відповідає вимогам даної установи, а хто – ні, є своєрідним індикатором щодо управління колективом; допомагає зрозуміти, наскільки кожен із співробітників вкладає свої знання і навички в роботу, а відповідно – наскільки він важливий для організації. Отже, атестація допомагає зробити висновки і зрозуміти, які саме заходи додатково потрібно вжити, як побудувати процес управління персоналом, щоб його робота була ефективнішою [63].

Оцінювання фахових компетентностей персоналу є важливою функцією управління персоналом на ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» і представляє собою не просто оцінку поточного стану в області розвитку персоналу та розробку рекомендацій, а є фундаментом для професійного зростання персоналу і досягнення співробітником високого рівня професійності.

На сьогоднішній день на ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» існує тільки підсумкова атестація. Даний вид атестації проводиться не частіше одного разу на рік і дає комплексну оцінку трудової діяльності та морального портрета працівника, а також допомагає зрозуміти працівника, визначити істинні мотиви його діяльності в різних умовах і ситуаціях. При цьому на підприємстві відсутні Положення про систему атестації.

Атестація персоналу на ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕТІОНЛ» проводиться як власними силами (внутрішня атестація) і послугами сторонніх організацій (зовнішня атестація).

Графік проведення атестації на ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕТІОНЛ» затверджується керівником відділу кадрів і доводиться до відома працівників не менш ніж за один місяць до початку атестації. За цей час співробітники проходять передатестаційне навчання.

Внутрішня процедура оцінки фахових компетентностей співробітників ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕТІОНЛ» складається з наступних етапів:

1) формування складу атестаційної комісії та його затвердження, підготовка документації (в т.ч. тестів) та інші підготовчі заходи. Головними елементами підготовки керівника є:

- зважена і заснована на об'єктивних фактах оцінка виконання співробітником своїх функцій, здійснена з урахуванням посадової інструкції та індивідуального плану співробітника на минулий період;
- продуманий план його розвитку на наступний період;
- детальний план проведення співбесіди;

2) ознайомлення заздалегідь усіх співробітників з цілями, датою і методом атестації. На цьому етапі підкреслюються позитивні моменти атестації;

3) основний етап - процес атестації та організація роботи атестаційної комісії. Засідання атестаційної комісії протоколюється, результати оцінки фахових компетентностей співробітників заносяться в атестаційний лист;

4) заключний етап - підведення підсумків атестації, прийняття персональних рішень щодо просування працівників. За підсумками атестації комісія ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕТІОНЛ» вибирає одну з оцінок діяльності працівника:

- відповідає займаній посаді;
- відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій комісії з повторною атестацією через рік;
- не відповідає займаній посаді.

Оцінка діяльності працівника, який пройшов атестацію, і рекомендації атестаційної комісії заносяться в атестаційний лист, і підписується головою і членами комісії. Атестаційний лист працівника який пройшов атестацію зберігається в його особовій справі.

Внутрішня атестація на ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕТІВЛ» проводиться у вигляді тесту і за допомогою порівняльного методу. При їх використанні виробляється порівняння одного співробітника свого підрозділу з іншими. В ході ранжирування керівник «вибудовує» своїх співробітників в порівняльний ланцюжок - від кращого до гіршого за результатами роботи за атестаційний період. Порівняльні методи є дуже простим способом атестації співробітників. Вони легко реалізуються, але при цьому вони дуже однобічні і приблизні для того, щоб зроблені з їх допомогою оцінки застосовувалися для цілей розвитку персоналу [65].

Також на в компанії використовують бесіду як складові процесу атестації працівників. Атестаційна співбесіда вимагає ретельної підготовки від працівника, який підлягає атестації, його керівника і від спеціалістів сектору кадрової роботи. Атестаційна співбесіда спрямована на позитивний, орієнтований на самовдосконалення діалог. Виділяючи позитивні результати в роботі працівника та обговорюючи з ним перспективи його розвитку, керівник зорієнтовує працівника на більш ефективну трудову діяльність [37].

На засіданні атестаційної комісії зачитують атестаційний лист та заслуховують думку про характеристику складену на працівника, котрий проходив атестацію, а також думку безпосереднього керівника кожного із працівників, котрий обов'язково є присутнім на засіданні. Потім працівникам ставлять запитання, після чого виступають члени атестаційної комісії, оголошуючи всі матеріали, які були додатково залучені.

Працівнику пропонують розповісти про власні робочі плани, певні проблеми і пропозиції, а також заслуховують наміри керівника стосовно майбутнього його підлеглого.

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

Також керівництво ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» щорічно користується послугами сторонніх організацій, що спеціалізуються на проведенні атестації персоналу (зовнішня атестація) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Список агентств, з якими ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» уклав договори для проведення атестації персоналу

Найменування компанії	Порядок надання послуг	Вартість послуги за рік
ТОВ «Fillin»	Проведення разової послуги з атестації персоналу (15 осіб), отримання документації	31700
ТОВ «СХЛ»	Проведення разової послуги з атестації персоналу (15 осіб), отримання документації	36900

Джерело: створено автором

Послуги зовнішніх сторонніх організацій з проведення атестації персоналу на ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» дозволили підприємству: оптимізувати використання трудових ресурсів; оцінити рівень кваліфікації колективу в цілому і кожного працівника окремо; створити додаткові стимули до професійного розвитку працівників і підвищенню їх кваліфікації; сформувати кадровий резерв з найбільш компетентних фахівців і розірвати трудові договори з працівниками, які не відповідають вимогам, що пред'являються до займаній посади.

Фінансові витрати на послуги сторонніх організацій для ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» не є значними. Так в 2020 році вони склали 82,8 тис. грн., в той час коли чистий прибуток компанії в 2020 році склав 13181,7 тис. грн.

Отже витрати на послуги сторонніх осіб для проведення атестації персоналу компанії складають 0,63 % [78].

В таблиці 2.3 представлено результати атестації персоналу на ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.3

Основна інформація щодо результатів проведеної атестації співробітників на ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» за 2018-2020 рр.

Показник	2018	2019	2020	Відхилення, +/-	
				2019/2018	2020/2019
Середньооблікова чисельність працівників, ос.	89	84	79	-5	-5
Кількість працівників, що проходили атестацію, ос.	15	17	17	0	0
Питома вага працівників, що проходили атестацію, %	17	20	22	3	2
Не атестовано, ос.	0	0	0	0	0
Питома вага атестованих в загальній чисельності проатестованих працівників, %	100	100	94	0	-6
Витрати на проведення атестації персоналу за рік, тис. грн	70,3	78,2	82,8	7,9	4,6

Джерело: створено автором

Отже, з таблиці 2.3 маємо, що на ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» щорічно проходять атестацію 17-22 % персоналу. В

Традиційно всі співробітники успішно проходили атестацію, але за результатами атестації у 2020 р. було виявлено, що однин із співробітників не відповідає займаній посаді, тобто у нього не було достатньо знань, тому його відправили на курси підвищення кваліфікації.

Витрати на проведення атестації персоналу ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» з кожним роком зростають. Працівники, які успішно пройшли

атестацію, підлягають фінансовому заохоченню в розмірі 10% від щомісячного окладу.

Після атестації фахівець відділу кадрів аналізує всі отримані дані та надає підсумкові результати генеральному директору ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ». Відзначимо, що фахівець відділу кадрів в підсумкових результатах відзначає співробітників, на яких варто звернути особливу увагу, та дає рекомендації, в якому напрямку їх доцільно розвивати. Так само, фахівець відзначає співробітників, які, на його думку, не відповідають займаній посаді.

Оцінювання результатів діяльності персоналу дає можливість виявити і перевірити питання:

- виконання посадових обов'язків працівниками;
- особливостей в поведінці осіб, сильних та слабких сторін кожного із працівників, що сприятиме підвищенню продуктивності праці;

- ефективності діяльності персоналу, конкретизації посадових обов'язків;
- рівня компетенції працівника;
- зіставлення індивідуальних результатів зі стандартними вимогами (як по рівнях, так і по специфіці посад);

- перспективи в кар'єрному зростанні кожного із працівників, визначення програми навчання персоналу необхідним навичкам;
- відстеження змін, подій із працівником в міжатестаційний період [46].

На ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» атестацію персоналу проводять задля того, щоб забезпечити вищий рівень віддачі співробітників установі.

Відповідно до результатів проходження атестації кожний працівник ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» може зробити висновки про свою подальшу службову кар'єру, а саме про її проходження, можливість отримання категорії чи чергового рангу чи можливість просування по службі, необхідність навчання та підвищення кваліфікації.

Результати атестації персоналу в установі дають змогу приймати рішення відносно кар'єрного просування персоналу, а висновки атестаційної комісії

спеціаліст з персоналу заносить в особову справу кожного із працівників незалежно від займансї посади. Після цього у секторі кадрової роботи ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» затверджують план роботи персоналу на перспективу, тобто на наступний рік або на кілька років.

Для аналізу системи атестації персоналу ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» було опрацьовано результати анкетувань працівників (Додаток А). При дослідженні було спитано 18 осіб.

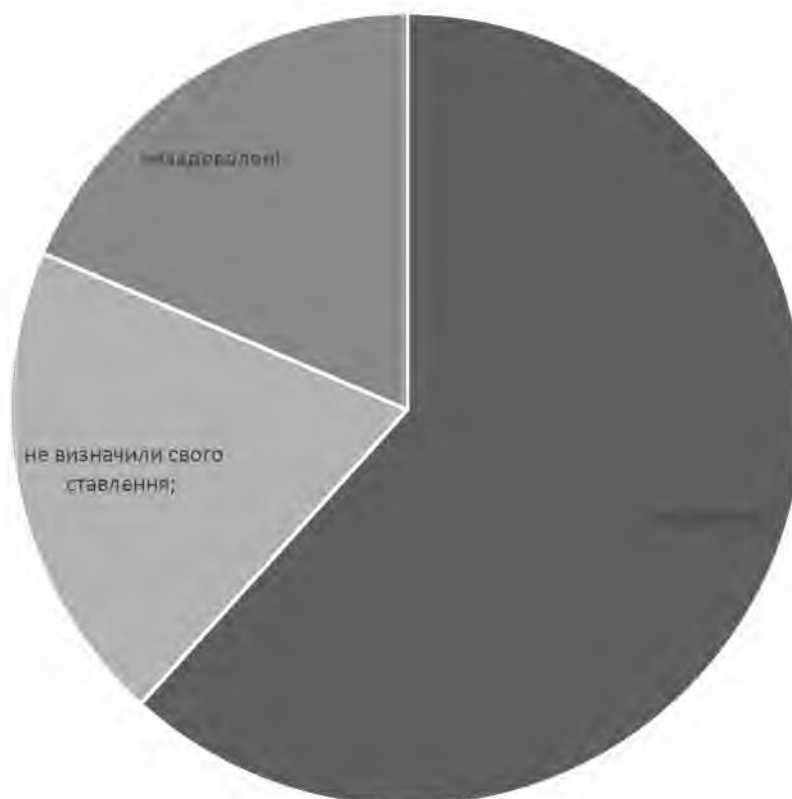


Рис. 2.3. Результати опитування персоналу ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» щодо задоволеності системою атестації працівників на підприємстві

Джерело: створено автором на основі даних опитування персоналу підприємства щодо задоволеністю системою атестації працівників

Порівняємо думки респондентів про задоволеність системами оцінювання персоналу підприємства ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ». Маємо 10

осіб (55,6%) задоволені періодичною оцінкою, 5 працівники (17,8 %) не в змозі визначити свого ставлення, а 3 (16,7 %) незадоволені процесом (рис. 2.3). Це свідчить про недостатній рівень налагодженості процедури атестування персоналу. Використовується мала кількість цікавих методів для чіткого встановлення професійних навичок.

Працівники підприємства ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» висловили свої бажання щодо внесення змін в існуючу систему атестування персоналу. 20,5 % персоналу підприємства вважає, що не потрібно вводити нові зміни. Адже при звичайній атестації вони можуть підтвердити як теоретично, так і практично свої кваліфікаційні здібності. Але 79,5 % прагне звернути увагу керівництва розширення переліку методів атестації, більш сучасних, що дадуть змогу максимально оцінити рівень професійності працівників, їх творчий потенціал.

Виходячи з наведеного аналізу, негативні ключові моменти недосконалості системи атестації персоналу підприємства проявляються в невдоволенні співробітників, підвищується можливість плинності кадрів і зниження рівня мотивації.

Виділимо ряд недоліків в процесу оцінювання персоналу підприємства ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» на які слід звернути увагу, а саме:

- використання достатньо суб'єктивних методів оцінки персоналу;
- мала різноманітність сучасних методів оцінювання, які можуть допомогти у пізнанні працівника з різних точок зору;
- незначні вкладення в формування чіткої системи оцінювання персоналу;
- відсутність налагодженого механізму для покращення теоретичних та практичних навичок працівників;
- однаковий підхід до оцінки всіх категорій працівників.

Таким чином, система оцінювання персоналу підприємства ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» потребує вдосконалення. Виходячи з майбутніх цілей та ефективної діяльності необхідно вибудувати чіткий план для атестування персоналу. Необхідно намагатися застосувати більш сучасні методи,

які здатні глибше проаналізувати можливості персоналу, забезпечать максимальньо вдалий розвиток та сильні конкурентні переваги.

Висновок до другого розділу

Підводячи підсумок можемо констатувати наступне. ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» надає своїм клієнтам інноваційні та експертні рішення в області ринкових даних найвищої якості, інтеграції та підтримки CRM/ETMS,

управління базами даних НСР/НСО, багатоканального маркетингу,

впровадження BI-рішень, маркетингових досліджень і консалтингу з особливим акцентом на розвиток фармацевтичного бізнесу. Основні завдання компанії полягають в комплексному вивченні фармацевтичного ринку, а також у розвитку та впровадженні комп'ютерних технологій в медицині та фармації.

Асортимент продуктів та послуг компанії ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» є достатньо широким, що дозволяє їй займати вагомую роль на ринку IT-послуг в Україні. Додаткову конкурентну перевагу для підприємства становлять високий професіоналізм та компетенції працівників у сфері IT.

ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» це сучасна компанія, яка допомагає фармацевтичному бізнесу йти в ногу із сучасними IT та діджитал технологіями. Компанія сприяє трансформуванню галузі охорони здоров'я і робить її максимальньо зручною і прозорою.

Мета кадрової політики ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» – розумне поєднання процесів оновлення і збереження, підтримка оптимального чисельного і якісного складу персоналу в його професійному і соціальному розвитку, здатного на високому рівні забезпечити вирішення завдань підприємства.

Атестація персоналу на ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» проводиться як власними силами (внутрішня атестація) і послугами сторонніх організацій (зовнішня атестація).

Внутрішня атестація на ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» проводиться у вигляді тесту і за допомогою порівняльного методу. Також на в компанії використовують бесіду як складові процесу атестації працівників.

На ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» атестацію персоналу проводять задля того, щоб забезпечити вищий рівень віддачі співробітників установі.

Негативні ключові моменти недосконалості системи атестації персоналу підприємства проявляються в невдоволенні співробітників, підвищується можливість плинності кадрів і зниження рівня мотивації.

НУБІП Україна

НУБІП Україна

НУБІП Україна

НУБІП Україна

НУБІП Україна

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

НУБІП України

3.1. Шляхи і методи вдосконалення системи атестації персоналу підприємства

НУБІП України

Завдяки дослідженню методів атестування персоналу, бачимо, що ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» використовує декілька дієвих методів - у вигляді тесту, за допомогою порівняльного методу та бесіда, які не можуть в повній мірі сформувавши образ як окремого працівника, так і всього колективу. Вище згадані методи не є ідеальними та досконалими для ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ», оскільки деякі з них вже застаріли, тому в час інновацій не є дієвими та ефективними.

НУБІП України

Для отримання максимальної інформації про працівників на підприємстві також можна застосувати сучасні методи, що були розглянуті в пункті 1.2 даної магістерської роботи. Для ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» розглянемо методи атестування за технологією Assessment Center - комплексною багатокomпонентною технологією оцінювання професійних компетенцій і особистісних якостей працівників, а також їх потенційних можливостей.

НУБІП України

Технологія Assessment Center передбачає використання різних методів:

- оцінювання за першим враженням;

- самопрезентація;

- кейс (case-study);

- ділова гра;

- групова дискусія;

- доповідь;

- графічні вправи;

- інтерв'ю;

- тестування;

- спостереження [36].

НУБІП України

НУБІП України

Оцінювання за першим враженням. Перше враження важливе як в особистому, так і в професійному житті. Емоції, які викликає людина під час першої зустрічі, впливають на сприйняття оточуючих людей і налаштування на подальше спілкування. Це важливо, коли йдеться про перше враження, яке справляють бізнес-лідери, особливо на вищих рівнях. Перше враження важливе, навіть якщо з часом воно може виявитися помилковим. Для оцінки першого враження експерт-спостерігачі заповнюють форму експрес-діагностики невербальної поведінки кандидата під час першої зустрічі [25].

Приклад оцінювальної форми для експрес-діагностики першого враження про учасника наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Приклад форми для експрес-діагностики першого враження про учасника

Учасник								
Неохайний зовнішній вигляд		1	2	3	4	5	Бездоганний зовнішній вигляд	
Невпевнений у собі		1	2	3	4	5	Упевнений у собі	
Знервований		1	2	3	4	5	Спокійний	
Замкнений		1	2	3	4	5	Товариський	
Некомунікабельний		1	2	3	4	5	Комунікабельний	
та ін.							та ін.	
Короткий коментар від першого враження:								

Джерело: [25]

Самопрезентація. Можуть використовуватися різні форми самопрезентації:

- надання у стислій формі інформації про себе;
- представлення своїх сильних сторін чи, навпаки, слабких;
- асоціативне порівняння себе з твариною й роз'яснення свого вибору та ін.

На самопрезентацію, зазвичай, відводиться від 30 с. до 5 хв. на початку оцінювальних процедур.

За допомогою методу самопрезентації можна оцінити:

- навички вербального спілкування (логічність, структурованість, локанічність подання інформації, переконливість тощо);

- навички подачі себе співрозмовникам і створення власного образу;
- навички невербального спілкування (володіння мовою жестів, доречність їх застосування);

• адаптивність як вміння відчутти очікування аудиторії та пристосуватися до неї, швидко опанувати себе в новій, інколи некомфортній ситуації;

- уміння планувати час і дотримуватись умов завдання (інструкцій);
- самооцінку та самокритичність та ін. [50].

Для оцінки самопрезентації експерти-спостерігачі використовують оцінювальну форму, приклад якої наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2
Приклад форми для оцінювання самопрезентації

Учасник		Примітки
Дотримання вимог завдання	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Локонічність викладеного	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Ораторські навички	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Комунікативні навички	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Самокритичність	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Управління часом та ін.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
		0 – не діагностовано, 10 – рівень майстерності

Джерело: [50]

Кейси. Кейси (case-study) передбачають виконання завдань з аналізу конкретних ситуацій, максимально наближених до реальних умов підприємства з метою оцінки рівня розвитку професійних компетенцій учасників. При виконанні кейсів оцінюються компетенції:

- професійні компетенції та вміння їх застосовувати в професійній діяльності;

- спроможність ефективно використовувати час, відведений на виконання завдання (управління часом);

- навички роботи в команді;
- креативність;

- логіку;
- лідерські якості;
- активність під час пошуку рішення та ін. [7].

За необхідності кейс може містити письмові завдання. Це дає змогу оцінити навички письмового викладення інформації та складання документів.

Застосування кейсів дає змогу оцінити більшість професійних компетенцій, необхідних для виконання посадових завдань і обов'язків. Кейс дає змогу оцінити вміння учасника орієнтуватися в бізнес-процесах підприємства й використовувати свої професійні знання в реальній ситуації [74].

Приклад описової шкали оцінювання рівня розвитку компетенції «логічне мислення» наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Приклад опису компетенції «логічне мислення» за 5-бальною шкалою

Бал	Опис рівня прояву компетенції
1	Логіка та раціональне мислення нерозвинені: неспроможний послідовно аналізувати і вирішувати проблему; мислить хаотично; у припущеннях не опирається на очевидні факти
2	Логіка та раціональне мислення проявляються епізодично: поодинокі демонстрації логічної побудови гіпотез на основі наявних фактів; неуважний до деталей; відсутній системний підхід
3	Логіка та раціональне мислення демонструються систематично, але мають місце помилки: припущення будуються логічно з урахуванням більшості аспектів і фактів, проте висновки і прийняті рішення не завжди є логічно обміркованими
4	Логіка та раціональне мислення яскраво виражені: мислення логічне, методичне, раціональне, всі аспекти детально проаналізовані та враховані; логічні висновки обґрунтовані; під впливом зовнішніх чинників може знижуватися концентрація уваги
5	Логіка та раціональне мислення стабільно демонструються: мислення логічне, увагу концентрує на всіх деталях завдання, навіть у стресових ситуаціях

Джерело: [74]

Ділова гра. Відповідно до розробленого сценарію учасники грають відведені їм ролі у процесі вирішення поставлених завдань. Важливо, щоб кожна ділова гра була направлена на оцінювання 1–2 компетенцій. Приміром, ділова гра у формі телефонної розмови дає змогу оцінити рівень розвитку в учасника таких компетенцій:

- уміння швидко налагоджувати контакт;
- уміння слухати;
- уміння підтримати розмову;
- тактовність;
- уміння закінчити розмову у визначений час [13].

При цьому експерти-спостерігачі не визначають успішність виконання поставленого завдання (приміром, чи зміг домовитися про зміну термінів постачання товару), а оцінюють лише навички телефонного спілкування. Іноді учасники, намагаючись виконати завдання, не акцентують увагу на манері

ведення телефонної розмови, а отже, демонструють реальну, а не соціально бажану поведінку під час телефонної розмови.

У ході ділової гри експерти-спостерігачі мають фіксувати реальну поведінку учасника, уникаючи впливу власних емоцій і припущень. Кількість спостерігачів має бути не меншою, ніж кількість учасників [55].

Рівень прояву компетенцій під час ділової гри може оцінюватися за шкалою, наведеною у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Приклад форми для оцінювання прояву компетенцій у діловій грі

Учасник		Примітки
Переконливість	0 1 2	
Ініціативність	0 1 2	
Уміння вести переговори	0 1 2	
Уміння вислухати думку інших	0 1 2	
0 – жодного разу не продемонстрував 1 – інколи демонстрував 2 – постійно демонстрував		

Джерело: [13]

Групова дискусія. Тема групової дискусії має бути наближена до реальної ситуації й давати змогу експертам оцінити професійні знання і навички учасників. Експерти спостерігають за тим, як відбувався розподіл ролей в дискусії, хто з учасників взяв на себе функції головного лідера (особливо, коли всі учасники є

лідерами), наскільки влучними і професійно аргументованими були позиції учасників та ін.

Невід'ємною складовою групової дискусії є презентація результатів. Презентація дає змогу оцінити не тільки професійність і ефективність запропонованого рішення, а й здібності презентувати та публічно виступати [19].

Доповідь. Для підготовки доповіді на задану тему учасник одержує необхідні матеріали (документи, аналітику тощо) відповідно до його професійної діяльності. За відведений час учасник має опрацювати надані матеріали й підготувати невелику доповідь (10–15 хв.). За допомогою цього методу можна

оцінити такі компетенції:

- навички презентації;
- навички вербального спілкування;
- уміння аналізувати інформацію;
- уміння працювати з інформаційними ресурсами;
- професійні знання;
- навички прийняття рішень;
- навички узагальнення та формулювання висновків;
- навички управління часом;
- креативність;
- навички публічних виступів та ін. [33].

Завдання можуть ускладнювати за допомогою обмеженості інформації. За такого підходу учасники не мають власних матеріалів, а змушені ділитися між собою. У такій ситуації учасники мають не тільки на високому професійному рівні підготувати доповідь, а й швидко домовитися про спільний доступ до інформаційних джерел. Це дає змогу оцінити навички взаємодії з колегами [44].

Графічні вправи. Виконання графічних вправ не вимагає від учасників розвинутих художніх здібностей. Головне – оцінити креативність і креативність учасників при виконанні таких завдань. Графічні вправи допомагають зняти стрес під час оцінювання, відволіктися від професійних вправ і складних завдань, а також підняти настрій і розважитися. Графічні вправи зазвичай

використовуються між вправами, які вимагають зосередженості та наполегливої роботи. Використання таких вправ на початку процедур оцінювання дозволяє створити невимушену атмосферу та зняти напругу. Приклади графічних вправ: намалюй невідому тварину, зобрази свій настрій, намалюй свій ідеальний день.

Учасникам потрібно не тільки намалювати, а й інтерпретувати зображення чи малюнок [59].

Графічні вправи дають змогу оцінити такі компетенції:

- уміння абстрагуватись і нестандартно мислити;
- креативність; — навички презентації та аргументації;
- тактовність і толерантність до думки інших.

Графічні вправи дають змогу також оцінити психоемоційний стан учасника, його самопозиціювання, характеризують його як особистість, розкривають його внутрішнє «я» [72].

Інтерв'ю. Існують різні методи і техніки проведення інтерв'ю. В Assessment Center практикують інтерв'ю за компетенціями, поведінкове, ситуаційне, провокаційне інтерв'ю, можуть обговорюватися різні аспекти особистого та професійного життя. Головною умовою проведення інтерв'ю є невимушена і доброзичлива атмосфера, що дає змогу учасникам розслабитися, бути відвертими й надавати правдиву інформацію.

За результатами співбесіди можна отримати інформацію про інтереси, цінності та мотиви учасників, їхні переконання та ставлення до різних аспектів особистого та професійного життя. Співбесіда дозволяє діагностувати відвертість учасників, їх ставлення до оцінки, обізнаність у професійній сфері, здатність аналізувати себе та оточення, робити висновки та логічні припущення, комунікативні навички тощо [33].

Тестування. Тестові завдання використовуються для діагностики професійно значущих компетенцій, індивідуально-особистісних особливостей, розумових здібностей, емоційного інтелекту, важливих у певній сфері професійної діяльності. Тести надають інформацію, яка підтверджується, уточнюється або спростовується під час інших процедур оцінювання [28].

Спостереження. Протягом усіх процедур оцінювання учасники перебувають у полі зору спостерігачів, які фіксують важливі прояви поведінки учасників. Для їх демонстрації і, відповідно, спостереження моделюються різні ситуації та розробляються завдання, в тому числі з метою підвищення інтенсивності їх виконання. Для створення стресової ситуації використовується кілька підходів:

- нечіткість формулювання завдань або інструкцій до їх виконання;
- зменшення часу виконання завдання;
- відволікання учасників і постійне нагадування про закінчення часу, відведеного на виконання завдань;
- порушення особистого простору учасника експертом-спостерігачем (знаходиться заанадто близько, іноді впритул до учасника) і втручання у хід виконання учасником завдання;

- відкрите відеоспостереження учасників;
- брак ресурсів для виконання завдання (від необхідних даних до зручних умов і канцелярського приладдя) [25].

Штучне створення умов некомфортності, роздратування, напруження дає змогу оцінити такі важливі для працівників, особливо для лідерів, компетенції:

- стресостійкість; емоційність; вміння концентрувати увагу під впливом несприятливого зовнішнього середовища і внутрішнього емоційного стану; самовпевненість та ін. [27].

Незалежно від методу атестування учасників завдання мають відповідати таким вимогам:

- чіткість і зрозумілість;
- максимальна наближеність до реальної професійної діяльності учасника;
- актуальність і відповідність специфіці діяльності підприємства;
- наявність простору для роздумів, імпровізації та креативності;
- етична коректність, тактовність і доброзичливість;
- можливість оцінити рівень розвитку певної професійної чи особистісної компетенції учасника [74].

За результатами атестування в Assessment Center експерти отримують велику кількість даних, які мають бути опрацьовані. Процедура обробки, узагальнення та аналізу даних має сприяти досягненню цілей оцінювання, підготовці висновків щодо кожного учасника й рекомендацій для прийняття кадрових рішень.

3.2. Розробка методичних рекомендацій щодо удосконалення системи атестації персоналу підприємства

Цифровізація бізнесу та життя людей загалом обов'язково торкається всіх традиційних сфер діяльності, і HR – не виняток. Використання сучасних IT-рішень в управлінні персоналом є одним із найважливіших трендів останнього десятиліття. Нинішній технологічний прорив характеризується збільшенням використання роботів, автономних автомобілів, чутливих сенсорів, штучного інтелекту, а також глобальною кооперацією, яка спонукає компанії змінювати сам процес роботи, соціально-трудові відносини та підходи до роботи з персоналом. Ці процеси вимагають від працівників розвитку цифрових компетенцій для взаємодії з автоматизацією та адаптації до трансформацій, які часто супроводжуються зміною роботи та швидким старінням компетенцій. Тому сучасний фахівець з персоналу потребує підвищення кваліфікації та розвитку необхідної в сучасних умовах роботи [5].

Також у сферу управління персоналом стрімко входять нові високотехнологічні інструменти та рішення, без яких подальший розвиток вже неможливий. Діяльність кадровика сьогодні все більше переміщується в хмару та мобільний літак. Це підвищує швидкість роботи спеціалістів, а в кінцевому підсумку їх ефективність [14].

Найпоширенішими прикладами використання автоматизованих систем в HR є облік робочого часу, база даних, первинна база знань, статистика, автоматизація обліку навчання, план розвитку особистості, постановка завдань [17].

Все частіше з'являються компанії, в яких автоматизовані комунікаційні процеси, навчання та оцінка персоналу, а також зменшується ручна обробка інформації. Це дозволяє прискорити роботу фахівця і прийняти правильне рішення, а також істотно заощадити матеріальні ресурси компанії. Сучасний

менеджер з персоналу повинен вміти збирати та аналізувати великі обсяги інформації про співробітників за допомогою різноманітних програм, які допоможуть робити це ефективно та швидко [26].

Автоматизація не є синонімом безособовості та нелюдяності, адже головна мета цього процесу – структурувати рутину та звільнити час для спілкування та творчих завдань [17].

Можливості для HR сьогодні по-справжньому безмежні: рутинна і бюрократична робота нарешті поступиться місцем головній функції HR – роботі безпосередньо з людьми. На сучасному етапі не всю роботу HR-фахівця

можуть виконувати програми, а лише рутинні операції, які забирають у працівника не лише час, але й сили. У найближчому майбутньому ці тренди будуть тільки посилюватися. Наприклад, тепер можна вести комунікацію з кандидатом за допомогою відеоінтерв'ю, проводити онлайн-тестування та навчання. А такий процес, як професійний добір персоналу, варто виконати

самому, адже тут дуже важливий людський фактор. Тому співбесіди з претендентами – це, як правило, особиста зустріч. А ось функцію сортування та оброблення резюме цілком можна покласти на технічні рішення [32].

Таким чином, сучасний HR-менеджер – це стратегічний партнер, що володіє певними навичками, знаннями у сфері психології та управління людьми, професійним чуттям, аналітичним складом розуму і стратегічним мисленням. Крім того, це фахівець, який розбирається у специфіці управління бізнесом компанії, розуміє першопричини основних складних ситуацій і, звичайно ж, здійснює допомогу для їх оперативного вирішення.

Процес атестації персоналу є досить трудомістким. Дана робота вимагає високої кваліфікації та уважності, але разом з тим вона досить рутинна і саме обробку результатів, оновлення співробітників, складання календарних планів

та проведення атестації хочеться автоматизувати в першу чергу. Однак для керівництва підприємства це не є першочерговою задачею. На відміну від служби персоналу їхньою однією із вагоміших турбот являється питання доступу до результатів атестації. Ці питання найчастіше загострюються, лише коли залишає підприємство співробітник служби персоналу, який в свою чергу «володів» матеріалами атестації. В подальшому, коли з'являється новий співробітник на дане місце роботи, він досить часто не може знайти необхідну інформацію тому, що вона просто втрачена. Як правило, це відбувається без злих намірів через відсутність централізованого сховища потрібної інформації на підприємстві [81].

Тому, спираючись на недоліки проведення «паперової» атестації, варто зробити акцент на впровадженні автоматизованих систем в процесі атестації персоналу для ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ», а саме застосування Assessment Tools, яка призначена для проведення атестації та оцінки персоналу в електронному режимі онлайн з підготовкою звітів та управлінських рішень.

Модуль Assessment Tools дозволяє автоматизувати основні процеси управління персоналом та сприяє вирішенню наступного роду завдань:

- підбір співробітників на вакантні посади;
- поточна оцінка результатів праці співробітників;
- прийняття кадрових рішень (переведення на нову посаду, формування кадрового резерву, звільнення);
- отримання зворотного зв'язку від співробітників;
- прийняття рішень про навчання співробітників [20].

Assessment Tools інтегрований з платформою дистанційного навчання eLearning Server. Результати оцінки та атестації можуть бути використані для автоматичного формування програм розвитку співробітників [5].

Для функціонування Assessment Tools використовується інформаційна модель компанії. Модуль Assessment Tools може бути інтегрований з корпоративними інформаційними системами, що дозволяє використовувати найактуальніші відомості про ієрархічну структуру компанії та в особистих

справах співробітників підрозділів. Підтримка рольового доступу, а також можливостей розподілу зон відповідальності менеджерів (кураторів) дозволяють організувати управління персоналом на великих підприємствах, у тому числі з регіональною структурою. Assessment Tools має ряд технічних переваг, а саме збір даних, інтерпретація та аналіз даних, представлення даних, архівне зберігання даних та забезпечення безпеки інформації на всіх етапах [48].

Assessment Tools має цілу низку позитивних аспектів при її впровадженні на підприємстві:

- створити профіль компетенцій по будь-якій позиції;

- розподіляти між HR-менеджерами сфери відповідальності (за географічною ознакою, за посадовими обов'язками тощо);

- складати графіки тестування співробітників та кандидатів на посаду;

- проводити тестування персоналу та кандидатів на посаду, в тому числі і у віддаленому доступі;

- формувати звіти за результатами оціночних заходів, причому як по окремих персоналіях, так і по підрозділах, а також по всій організації в цілому;

- фіксувати відповіді та робити відмітки в електронному вигляді як безпосередньо під час проведення співбесіди, так і відразу після нього;

- зберігати особисті дані співробітників та претендентів, результати тестів, атестацій, опитувань необмежену кількість часу. Доступ до даних, знаючи адресу сервера, логін і пароль можна отримати з будь-якого комп'ютера, що має доступ до мережі Інтернет;

- у повному обсязі створювати та підтримувати в актуальному стані штатний розклад організації;

- формувати модель оцінки претендентів та співробітників організації на підставі різних критеріїв, пов'язаних з його професійною діяльністю, спеціалізацією і особистими якостями;

- організовувати анонімні опитування;

- підтримувати рольовий доступ, а також можливість розподілу зон відповідальності менеджерів [17].

Інтерфейс Assessment Tools виглядає по-різному, в залежності від того, хто на неї дивиться і які права доступу має. Зовнішній вигляд для користувача інтерфейсу залежить від ролі користувача в системі, а також від адміністратора системи, оскільки Assessment Tools дозволяє використовувати фірмові кольори та інші елементи корпоративного стилю підприємства. Як правило, в Assessment Tools налаштовують наступні ролі: співробітник, HR-менеджер, керівник. Наприклад, керівник може бачити всю поточну ситуацію в онлайн режимі, як приклад це може бути графік всіх планових атестацій, результати минулих атестацій, електронна особиста справа кожного працівника підприємства тощо.

Окрім цього, він має доступ до форуму для спілкування в рамках підприємства. Щодо менеджера по персоналу, то він на своїй сторінці може бачити модель структури організації, області відповідальності призначених менеджерів, налаштування критеріїв оцінки персоналу, що атестується, налаштування шкал та видів оцінки персоналу, звіти та графіки за результатами атестацій тощо.

Менеджер з персоналу також має доступ до форуму підприємства [48].

Assessment Tools може бути інтегрований з корпоративними інформаційними системами, що дозволяє використовувати найактуальніші відомості про ієрархічну структуру компанії та особистих справах співробітників підрозділів. Є досвід інтеграції Assessment Tools з такими системами управління людськими ресурсами як SAP, Oracle, 1C тощо [50].

Крім Assessment Tools існують і інші програмні продукти, які полегшують роботу HR-відділу, зокрема, при оцінюванні та атестації персоналу підприємства.

BambooHR – це повноцінне програмне забезпечення для керування персоналом, яке дозволяє автоматизувати HR-процеси: від прийому на роботу до звільнення, від обліку робочого часу до розрахунку заробітної плати, від відслідковування продуктивності до розвитку корпоративної культури. У цій системі вся інформація про співробітників зберігається в єдиній захищеній базі даних з потужними інструментами звітності та можливостями редагування [9].

Zoho Recruit є хмарною системою відслідковування кандидатів, що створена для надання комплексних рішень по найму для кадрових агенцій, корпоративних кадрових і тимчасових співробітників. Ця система дозволяє розміщувати вакансії, управляти кандидатами та контактами, планувати співбесіди, шукати резюме, оцінювати кандидатів. Для оцінки кандидатів використовуються анкети, які менеджер повинен самостійно створити [5].

Існують онлайн-системи та платформи для перевірки навичок кандидатів на посади і співробітників компанії, що використовуються у HR-процесах. До них можна віднести такі програмні рішення:

- продукт HackerRank for Work надає можливість використовувати менеджерам вбудовану бібліотеку задач з програмування або написати власні, щоб оцінити навички фахівців та розробників програмного забезпечення, а також пропонує інструментарій для онлайн-інтерв'ю (The new age: artificial intelligence for human resource opportunities and functions, 2018);

- платформа Pymetrics, яка використовує неупереджені алгоритми, використовуючи гейміфіковані нейробіологічні тести;

- продукт TalentNest від Self Management Group, яка використовує найбільш науково обґрунтовані програм на ринку, застосовуючи дані досліджень за 35 років для прогнозування продуктивності і планування розвитку співробітників;

- веб-сервіси для тестування навичок (Simpli, Oproso, Testograf, ClassMarker, Let's test та Responster) мають схожі можливості, що дозволяють створювати анкети та інші форм для сайтів, мобільних додатків, соціальних мереж і email-розсилок [9].

Система KnitTe дозволяє клієнту отримувати дані з CRM-системи, використовувати вбудовані психологічні тести та отримувати результати.

Програмний засіб може бути застосований HR-менеджерами та кадровими підрозділами для тестування кандидатів і працівників компанії, створення їх психологічного портрету та аналізу відповідності цього портрету до обраних критеріїв на посаду. Веб-система допомагає прийняти рішення про сумісність

кандидатів зі сформованою командою, а також аналізує ефективність та згуртованість команди [17].

Сучасний розвиток економіки і суспільства знаходиться під впливом процесу автоматизації і комп'ютеризації. Передові технології охоплюють сферу управління персоналом, організацію та ведення бізнесу, функціональні складові підприємницької діяльності. Комп'ютеризація HR-менеджменту, передбачає застосування інтегрованих мобільних додатків, соціальних мереж, аналітики та хмарних технологій, штучного інтелекту. Автоматизування методів здійснення

онлайн оцінки працівників, онлайн навчання, розвитку і кар'єрного просування розвивається швидко. З'являються АТ-системи (Applicant Tracking Systems), модулі CRM-систем (Customer Relationship Management) для управління персоналом (HRM), веб-сервіси та додатки для автоматизації оцінювання та атестації персоналу. За рахунок цього стає можливим більш ефективно використання ресурсів та прийняття більш обґрунтованих та об'єктивних рішень.

Отже, з метою удосконалення проведення атестації персоналу необхідно впроваджувати інформаційні технології. Assessment Tools може стати для підприємства дуже зручним інструментом, що полегшує інформаційно насичене життя працівників у процесі трудової діяльності. На завершення варто відмітити, що інформаційні технології дають цілу низку переваг і можливостей для сучасного підприємства, однак застосовувати їх чи ні, а також як саме їх використовувати кожне підприємство має вирішувати самостійно.

Висновок до третього розділу

Отже, в даному розділі були запропоновані заходи щодо вдосконалення системи атестації персоналу на ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ».

Дані заходи полягають у використанні додаткових методів атестації та автоматизації даного процесу.

Було розглянуто технологію Assessment Center, яка передбачає використання різних методів: оцінювання за першим враженням; самопрезентація; кейс (case-study); ділова гра; групова дискусія; доповідь; графічні вправи; інтерв'ю; тестування; спостереження.

На основі проведеного дослідження можемо сказати, що ринок праці не стоїть на місці, розвивається стрімкими темпами, а набір інструментів адаптації компанії до змін є досить широкий. Нині в арсеналі HR-а є надзвичайно велика кількість технологічних рішень, завдяки яким можна вирішувати різноманітні завдання: підбір, адаптацію, мотивацію, розвиток, навчання, комунікацію персоналу, оплату його праці, аналітику, оцінювання, атестацію та багато іншого. Було розглянуто головні програмні рішення, які запропоновано використовувати на ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» для вдосконалення процесу атестації персоналу. Серед них виділили Assessment Tools.

Модуль Assessment Tools дозволяє автоматизувати основні процеси управління персоналом та сприяє вирішенню наступного роду завдань: підбір співробітників на вакантні посади; поточна оцінка результатів праці співробітників; прийняття кадрових рішень (переведення на нову посаду, формування кадрового резерву, звільнення); отримання зворотного зв'язку від співробітників; прийняття рішень про навчання співробітників.

Кожен HR повинен перш за все визначити свою роль, яка допоможе керівництву та працівникам швидко трансформуватися й адаптуватися до цифрового способу мислення. Обов'язково необхідно удосконалити та модернізувати традиційну систему HR-рішень, а краще замінити її на інтегровану хмарну платформу, що створить надійну цифрову інфраструктуру підприємства. Сучасний HR за допомогою різноманітних цифрових рішень створює для працівників середовище ефективною та продуктивною праці. Досвід проведення провідними компаніями діджиталізації HR-функцій показує свою ефективність. Однак імплементація різних її методів і підходів, а також оцінювання їх ефективності потребує подальшого дослідження.

Основою системи управління персоналом в ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» є співробітники в компанії – це найважливіший і найцінніший ресурс підприємства. Особливістю системи управління персоналом на підприємстві є вміння поєднувати досвід і професіоналізм, енергію і талант.

Система спрямована на організацію ефективної роботи всього персоналу, так як виконання поставлених завдань і досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства залежить від діяльності кожного співробітника.

Мета кадрової політики ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» – розумне поєднання процесів оновлення і збереження, підтримка оптимального чисельного і якісного складу персоналу в його професійному і соціальному розвитку, здатного на високому рівні забезпечити вирішення завдань підприємства.

На сьогоднішній день на ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» існує тільки підсумкова атестація. Даний вид атестації проводиться не частіше одного разу на рік і дає комплексну оцінку трудової діяльності та морального портрета працівника, а також допомагає зрозуміти працівника, визначити істинні мотиви його діяльності в різних умовах і ситуаціях. При цьому на підприємстві відсутнє Положення про систему атестації.

Атестація персоналу на ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» проводиться як власними силами (внутрішня атестація) і послугами сторонніх організацій (зовнішня атестація).

Внутрішня атестація на ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» проводиться у вигляді тесту і за допомогою порівняльного методу. Також на в компанії використовують бесіду як складові процесу атестації працівників.

На ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» атестацію персоналу проводять задля того, щоб забезпечити вищий рівень віддачі співробітників установі.

ВИСНОВОК

НУВБІП України

Отже, в ході дослідження було розглянуто теоретичні та практичні засади формування системи атестації персоналу на підприємстві.

1. Атестація працівників на підприємстві – невід’ємна складова кадрової роботи, за допомогою якої керівник може вирішувати питання, пов’язані з удосконаленням чи звільненням своїх працівників. Проведення атестації регулюються галузевими нормативно-правовими актами та Законом України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 № 4312-VI.

Атестація персоналу має широке розповсюдження як в українських, так і в зарубіжних організаціях. Особливістю даної форми є те, що вона проводиться спеціально створеною атестаційною комісією, до якої включають: представників керівництва, керівників структурних підрозділів та представників кадрової служби, відділів праці й зарплати, або підрозділу управління персоналом. Атестація є періодичною оцінкою персоналу і проводиться, як правило, раз у 1-3 роки.

Атестація включає аналіз і вивчення оцінки діяльності спеціаліста, його кваліфікації і особистісних якостей. За підсумками атестації є можливим прийняття важливих управлінських рішень (направлення працівника на курси підвищення кваліфікації, переведення до іншого структурного підрозділу, розірвання трудового договору внаслідок виявленої невідповідності займаній посаді або виконуваний роботі через недостатню кваліфікацію або стан здоров'я, встановлення розмірів премій та різних видів заохочення тощо).

2. Немає найкращого методу в проведенні атестації персоналу, кожен із методів відображає завдання конкретної організації. Найкращий варіант – це поєднати декілька методів під час організації й проведення оцінки персоналу.

Атестація дозволяє провести діагностику персоналу, тобто отримати інформацію про працівників, виявити «больові точки», моменти, які ускладнюють роботу персоналу, і своєчасно вирішити ці проблеми. Атестація може бути ефективною лише тоді, коли вона позбавлена ознак формальності, є

об'єктивною, і за її результатами будуть вжиті конкретні заходи щодо підвищення якості персоналу.

3. Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи є товариство з обмеженою відповідальністю «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ».

Proxima Research вже більш 20 років надає своїм клієнтам інноваційні та експертні рішення в області ринкових даних найвищої якості, інтеграції та підтримки CRM / ETMS, управління базами даних HCP / HCO, багатоканального маркетингу, впровадження BI-рішень, маркетингових досліджень і консалтингу

з особливим акцентом на розвиток фармацевтичного бізнесу. Основні завдання

компанії полягають в комплексному вивченні фармацевтичного ринку, а також у розвитку та впровадженні комп'ютерних технологій в медицині та фармації.

ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» це сучасна компанія, яка допомагає фармацевтичному бізнесу йти в ногу із сучасними ІТ та діджитал технологіями. Компанія сприяє трансформуванню галузі охорони здоров'я і робить її максимально зручною і прозорою.

4. На сьогоднішній день на ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» існує тільки підсумкова атестація. Даний вид атестації проводиться не частіше

одного разу на рік і дає комплексну оцінку трудової діяльності та морального

портрета працівника, а також допомагає зрозуміти працівника, визначити істинні мотиви його діяльності в різних умовах і ситуаціях. При цьому на підприємстві відсутнє Положення про систему атестації.

Атестація персоналу на ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ»

проводиться як власними силами (внутрішня атестація) і послугами сторонніх організацій (зовнішня атестація).

Внутрішня атестація на ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» проводиться у вигляді тесту і за допомогою порівняльного методу. При їх

використанні виробляється порівняння одного співробітника свого підрозділу з

іншими.

Також керівництво ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» щорічно користується послугами сторонніх організацій, що спеціалізуються на проведенні атестації персоналу (зовнішня атестація).

Послуги зовнішніх сторонніх організацій з проведення атестації персоналу на ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» дозволили підприємству: оптимізувати використання трудових ресурсів; оцінити рівень кваліфікації колективу в цілому і кожного працівника окремо; створити додаткові стимули до професійного розвитку працівників і підвищенню їх кваліфікації; сформувати кадровий резерв з найбільш компетентних фахівців і розірвати трудові договори з працівниками, які не відповідають вимогам, що пред'являються до займаної посади.

Для аналізу системи атестації персоналу ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» було опрацьовано результати анкетувань працівників.

Виходячи з наведеного аналізу, негативні ключові моменти недосконалості системи атестації персоналу підприємства проявляються в невдоволенні співробітників, підвищується можливість плинності кадрів і зниження рівня мотивації.

Таким чином, система оцінювання персоналу підприємства ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» потребує вдосконалення. Виходячи з майбутніх цілей та ефективної діяльності необхідно вибудувати чіткий план для атестування персоналу. Необхідно намагатися застосувати більш сучасні методи, які здатні глибше проаналізувати можливості персоналу, забезпечать максимально вдалий розвиток та сильні конкурентні переваги.

5. Заходи щодо вдосконалення системи атестації персоналу на ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ» полягають у використанні додаткових методів атестації та автоматизації даного процесу.

Було розглянуто технологію Assessment Center, яка передбачає використання різних методів: оцінювання за першим враженням; самопрезентація; кейс (case-study); ділова гра; групова дискусія; доповідь; графічні вправи; інтерв'ю; тестування; спостереження.

6. Також, було розглянуто головні програмні рішення, які запропоновано використовувати на ТОВ «ПРОКСІМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛІ» для вдосконалення процесу атестації персоналу. Серед них виділили Assessment Tools.

Модуль Assessment Tools дозволяє автоматизувати основні процеси управління персоналом та сприяє вирішенню наступного роду завдань: підбір співробітників на вакантні посади; поточна оцінка результатів праці співробітників; прийняття кадрових рішень (переведення на нову посаду, формування кадрового резерву, звільнення); отримання зворотного зв'язку від співробітників; прийняття рішень про навчання співробітників.

Assessment Tools може стати для підприємства дуже зручним інструментом, що полегшує інформаційно насичене життя працівників у процесі трудової діяльності. Інформаційні технології дають цілу низку переваг і можливостей для сучасного підприємства, однак застосовувати їх чи ні, а також як саме їх використовувати кожне підприємство має вирішувати самостійно.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «360 градусів»: оцінка компетенцій співробітника [Електронний ресурс] // iFactor – інтелектуальна бухгалтерська система знань. – Режим доступу: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=5555>

2. Азарова А. О., Лозан Б. О., Ткачук А. П. Інформаційні засоби підвищення ефективності управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 18. Ч. С. 6-9.

3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 468 с.

4. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.

5. Бей Г.В., Серета Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 34. С. 93–101.

6. Безпалько О. В. Менеджмент персоналу / навч. посібник / уклад. : О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Т. М. Березянюк, Ю. М. Гринюк, Д. Г. Грищенко, О. І. Драган, А. С. Звізда-Біліченко, Л. М. Мазник, Л. І. Тертична, О. М. Соломка, О. А. Чигринець ; за заг. ред. О. І. Драган. – Київ : МПІ «ЛІНО», 2022. – 612 с.

7. Блохін П.В., Ляш О.І. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. Ефективна економіка. 2018. № 10.

8. Бобровникова, Р.Г. Формування системи оцінювання основних показників роботи персоналу суб'єкта господарювання [Електронний ресурс] / Р.Г. Бобровникова, Д.О. Демченко // Тиждень науки. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 16–20 квітня 2018 р./ Редкол. : В. В. Наумик (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. – 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана. – С. 707–709.

9. Бойченко О. Ключові HR-тренди України 2019 [Електронний ресурс].
Режим доступу: http://www.management.com.ua/tend/tend_1120.html (дата
звернення: 04.04.2020).

10. Бондаревська К.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти
її проведення / К.В. Бондаревська, Т.Л. Сорокотяга // Проблеми і перспективи
розвитку підприємництва. – 2013. – № 2. – С. 28-32.

11. Борисова Є.А. Оцінка та атестація персоналу. Серія «Теорія і практика
менеджменту». SPb: Пітер; 2002. 256 с.

12. Брижань І.А. Сучасні підходи до оцінювання моделі формування
підприємницької компетентності персоналу за методом «360 градусів»
[Електронний ресурс] / І.А. Брижань, І.В. Миняйленко, Ю.С. Ушакова //
Ефективна економіка. – 2018. – № 11.

URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6649>. – DOI: 10.32702/2307-
2105-2018.11.9

13. Василик А., Данилицька А. Трансформація управління людським
капіталом під впливом інформаційно-комунікаційних технологій. Соціально-
трудові відносини: теорія та практика. 2016. No 2. С. 135–140

14. Василів Б. В. Інформаційні системи менеджменту персоналу: навч.
посіб. Рівне: НУВСД, 2014. 148 с.

15. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації навч. посібник. К.:
Кондор. 2019. 598 с.

16. Волянська-Савчук Л. В. Використання інноваційних
персоналтехнологій в управлінні персоналом на підприємствах // Економіка і
організація управління. 2019. Вип. 1. С. 33-42.

17. Головань Д. В. Застосування сучасних автоматизованих систем
управління персоналом на підприємстві / Д. В. Головань // Економіка та
управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та
практики. 2013. С. 23-26.

18. Горопацна, Ю. Є. Оцінка компетенцій працівників підприємства : дипломна робота ... магістра : 073 Менеджмент / Горопацна Юлія Євгенівна. – Харків : ХНАДУ, 2021. – 91 с.

19. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / Грішнова О.А., Наумова О.О. // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. – Т. 2: Управління персоналом в організаціях. – К. 2019. – С. 42-50.

20. Данилевич Н. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях / Н. Данилевич, С. Рудакова, Л. Щетініна, Я. Касяненко // Галицький економічний вісник. 2020. №3 (64). – С. 147-156. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32485>

21. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. № 9. С. 37-41.

22. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.

23. Єременко А. Мотивуюча роль оцінки персоналу. Вісник студентського наукового товариства "Ватра" Вінницького торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету: за матеріалами II Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції "Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих", 25 квітня 2013 року. Вінниця, 2013. Вип. 13, С. 287—288.

24. Жигалов В.Г., Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. – К.: Вища шк., 2018. – 223 с.

25. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. Вчені записки Університету «КРОК». № 1 (53). 2019. С. 116-125. URL: <http://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetukrok/issue/view/6>

26. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток / В.М. Жуковська // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. - № 2. - 2017. - с. 13-17.

27. Зелена М. І. Атестація персоналу підприємства як дієвий метод оцінювання його діяльності / М.І. Зелена // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. - 2014. - Вип. 7(3). - С. 16-19

28. Зленко, А. М. Оцінка працівників методом «360 градусів» [Електронний ресурс] / А. М. Зленко // Економічний вісник університету: [зб. наук. праць Переяслав-Хмельницького держ. пед. ун-ту ім. Григорія Сковороди].

2012. - Вип. 18/1. - Режим доступу: http://www.nbuiv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2012_18_1/Zlenko.pdf.

29. Карлін М. І., Ковальська Л. Л. Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. (24-26 травня 2022 року) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2022. 557 с

30. Качалуба О.І. Особливості атестації персоналу на підприємствах / О.І. Качалуба // Управління розвитком. - № 1. - 2012. - С. 159-161.

31. Кичко І., Горбаченко М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 1. С. 7-14

32. Климчук О. В. Використання інформаційних систем і технологій у менеджменті. Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (12 травня 2021 р.) / відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2021. С. 131-132.

33. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Сучасні аспекти управління персоналом в системі менеджменту виробничого підприємства. Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем: монографія / за ред. С.В. Філіппової, О.І. Продіус. Одеса : Бондаренко М.О., 2021. С. 184-205

34. Кожушок, Т., Галушак, М. Інновації в галузі менеджменту персоналу. Матеріали П'ятої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті

почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка «Інноваційні засади управління підприємствами в умовах сталого розвитку», 2016 (с. 59). Взято з

http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/155472/Conf_2016_Kozhushok_TInnovation_in_management_personnel_59.pdf

35. Колот А. М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу. К. : 2021. 258 с.

36. Кравченко В. О. Менеджмент: навч. посібник. Одеса, 2013. 165 с.

37. Красношарпа В. В. Вплив атестації на ефективність діяльності персоналу організації / В. В. Красношарпа, К. М. Гиленко // Сучасні проблеми економіки і підприємництва: збірник наукових праць. – 2010. – Вип. 5 (частина I). – С. 147–152.

38. Літинська В.А. Аналіз методики проведення атестації персоналу для визначення кар'єрного просування персоналу підприємств [Електронний ресурс] / В.А. Літинська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2011. No 1. С. 55–59.

39. Лойко І.Г. Аналіз сучасних методів оцінювання персоналу. Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту. 2014. No 146. С. 129–135

40. Лук'яничін В. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2018.

41. Мельник В.В. Формування концепції інформаційного менеджменту: сутність, завдання, основні напрями розвитку. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2012. № 49. С. 122–134

42. Миронова Л.Г. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств. Культура народів Причорномор'я. 2011. No 214. С. 46–50

43. Михайлов С. І. Менеджмент : підручник. Вінниця: НОВА КНИГА, 2016. 416 с.

44. Монстович А. Ефективні методи оцінки персоналу на різних підприємствах України. Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій. 2016. № 2. С. 53–54.

45. Нижник В.М., Змерзла Т.І. Аналіз теоретичних основ оцінки персоналу підприємства. Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології: Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція: збірник наукових праць, 14 лютого 2014 року. Вінниця, 2014. С. 237–242.

46. Николайчук Ю. В. Атестація персоналу як метод оцінки його розвитку [Електронний ресурс] / Ю. В. Николайчук // Рукопис. - 2017. - Режим доступу до ресурсу: <http://bzr.se.ipen.edu.ua/BiMgreat/>. рбі.

47. Норов Г. Професійне зростання працівників: навчання та атестація. Бухгалтерія. 2012. №38. С.69–72.

48. Носик О.А. Впровадження асесмент-центрів як чинник ефективного розвитку служб управління персоналом державних органів. Аспекти публічного управління. 2017. № 8–9. С. 47–55.

49. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання / Р.І. Олексенко // АгроСвіт. – 2018. – № 14. – С. 41

50. Опанасюк Ю.А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві / Ю.А. Опанасюк, А.В. Рудь // Вісник СумДУ. – 2012. – № 1. – С. 134-140.

51. Офіційна інформація про ТОВ «ПРОКСИМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ»
URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42698484/

52. Офіційний сайт Proxima Research. Режим доступу:
<https://proximaresearch.com/ua/ua/>

53. Пачева Н. О. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / уклад. Н. О. Пачева. – Умань : Візаві, 2018. – 267 с.

54. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни / Петюх В. М. – К. : КНЕУ, 2014. – 330 с.

55. Письменна О.О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства / дис. канд. ек. наук : 08.00.04 / Письменна О.О. Дніпро, 2017. 320 с.

56. Підпала Т.В. Сертифікація персоналу : курс лекцій / Т. В. Підпала, І. В. Назаренко. – Миколаїв : МНАУ, 2016. – 57 с.

57. Позднякова С. В. Сучасні особливості впровадження методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей персоналу / С. В. Позднякова, К. Ю. Потапова // Економічний аналіз. - 2013. – Т. 14. – № 3. – С. 173-179.

58. Позднякова С. В. Сучасні особливості впровадження методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей / С. В. Позднякова // Економічний аналіз, 2013. – Т. 14. – № 3. – С. 173-179.

59. Пономаренко В. С. Інформаційні системи в управлінні персоналом. Навчальний посібник / В. С. Пономаренко, І. В. Журавльова, І. Л. Латишева. — Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. — 336 с. (Укр. мов.)

60. Про атестацію молодших спеціалістів з медичною освітою: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 23.11.2007 № 742.

61. Про порядок проведення атестації працівників керівного складу державних підприємств: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.08.1999 № 1571.

62. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI.

63. Рожнов В. Атестація персоналу / В. Рожнов // Довідник кадровика. – 2012. – С. 30-43.

64. Рудьєв, В. А. Управління персоналом : навчальний посібник / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська - К.: Кондор, 2012. - 310 с.

65. Саврова О. Атестація працівників: 17 кроків / Олена Саврова // Довідник секретаря та офіс-менеджера. – 2015. – №3. – С. 27-54.

66. Савченко В. А. Розвиток персоналу: підручник / В.А. Савченко. – 2-ге вид., перероб і доп. – К.: КНЕУ, 2015. – 505 с.

67. Савченко В.А. Використання результатів атестації в управлінні розвитком персоналу / В.А. Савченко // Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. праць / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; [відп. ред. Т. Г. Кицак]. – 2011. – No 1. – С. 33 -38

68. Савчинський О.О. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємства. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології. 2019. No 315. С. 315–323

69. Свінцицька, О. М., Богоявленська, Ю. В., Ліханова, В. О. Сучасні технології в управлінні розвитком персоналу та їх вплив на ефективність бізнесу. Інфраструктура ринку, 2017 (14), 183–188. http://www.marketinfr.od.ua/journals/2017/14_2017_ukr/34.pdf

70. Сергієнко Т. І. Управління людськими ресурсами на підприємстві в системі сучасного менеджменту / Т. І. Сергієнко // Гуманітарний вісник ЗДІА. – 2012. – № 51. – С. 101–107.

71. Соломонов С. Атестація управлінського персоналу. Процедура проведення атестації / Станіслав Соломонов // Довідник кадровика. – 2014. – №12. – С.49-55.

72. Старенька О. М. Інформаційне забезпечення системи оперативного управління підприємством // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Туган-Барановського. – 2013. – № 3 (59).

73. Стариков І. Атестація персоналу: проведення, склад комісії, критерії оцінювання/ Ігор Стариков // Праця і закон. – 2015. – №1. – С.5-15.

74. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації. Україна: аспекти праці. 2015. №1. С. 29 - 35

75. Стецюра Г.Ю. Атестація персоналу: нетрадиційні методи / Г.Ю. Стецюра // Управління розвитком. 2012. No10. С. 35 –37.

76. Ступницький О. Інформаційні технології та корпоративне управління у XXI ст. // Економіка України. – 2015. – № 2. – С. 38–46.

77. Ушкальов В.В. Особливості оцінки ефективності процесу розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № Випуск 23. С. 326–329. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/64.pdf>

78. Фінансова звітність за 2020 рік. ТОВ «ПРОКСИМА РІСЕРЧ ІНТЕРНЕШНЛ». URL: <https://opendatabot.ua/c/42698484>

79. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Кондор, 2016. 434 с.

80. Цимбалюк С. О. Оцінювання персоналу : Навч. посіб. / С. О. Цимбалюк, О. М. Білик. — К.: КНЕУ, 2021. — 311, [1] с. ISBN 978-966-926-363-6

81. Щербак А. М. Інформаційні процеси в управлінні сучасним промисловим підприємством [Електронний ресурс] / А. М. Щербак // Інфраструктура ринку. – 2018. – №20. – С. 156–161. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.market-infr.od.ua/uk/20-2018>.

82. Щербак В. І. Управління персоналом підприємства: наукове видання / В. Г. Щербак. – Х. : ХНЕУ, 2015. – 218 с.

83. Ядранська О.В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління. Економіка & держава. 2009. № 1. С. 60–63

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ДОДАТКИ
АНКЕТА

Додаток А

Шановний співробітнику! Пропонуємо Вам взяти участь у дослідженні процесу атестації працівників у ТОВ «ПРОКСІМА RESEARCH INTERNET LTD». Ми сподіваємося, що щиро відповідаючи на питання цієї анкети, Ви допоможете виявити моменти, на які керівництву та відділу роботи з персоналом слід звернути увагу.

1. У скільки балів Ви можете оцінити діючу систему атестації персоналу на підприємстві (0 – жахливо; 10 – чудово)?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. Які методи оцінювання використовуються підприємством при періодичному оцінюванні персоналу (оберіть всі необхідні)? А) тестування

Б) метод ділових ігор

В) бесіда

Г) іспит

Д) порівняльний метод

Е) метод стандартних оцінок

Є) метод «360 градусів»

Ж) метод управління за цілями

3. Наскільки Ви задоволені або незадоволені періодичною атестацією персоналу?

А) дуже задоволений

Б) задоволений

В) ні задоволений, ні незадоволений

Г) незадоволений
 Д) дуже незадоволений

НУБІП України

4. Чи хотіли б Ви ввести зміни у періодичну систему атестації персоналу?

А) так
 Б) ні

НУБІП України

5. Чи мотивує Вас підприємство для проходження періодичного атестування персоналу?

А) так
 Б) ні

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України