

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ВІТТ ПАВЛО ПАВЛОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
_____ О. А. Дороніна
« ____ » _____ 20__ р.

МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 051 Економіка

Магістерська робота

Керівник:
М.О. Кримова, доцент кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, к.е.н.

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за школою ЄТКС / за національного шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця – 2020

АНОТАЦІЯ

Вітт П.П. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом підприємства. Спеціальність 051 Економіка. Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2020.

У магістерській роботі розглянуто теоретико-методологічні основи побудови системи управління та оцінки персоналу підприємства. Здійснено аналіз наявної структури системи управління персоналом Шаргородської РДА, в тому числі проведено оцінку ефективності системи оцінки. Розроблено пропозиції щодо удосконалення наявної системи оцінки персоналу та підвищення на цій основі його вмотивованості та керованості.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, оцінка, атестація, ефективність

75 с., 5 табл., 12 рис., 53 джерела

Vitt P.P. «Adequate development management system to the personnel of the enterprise» Specialty 051 Economics. Educational program "Personnel Management and Labor Economics". Vasyl Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2020.

The master's thesis considers the theoretical and methodological foundations of building a management system and evaluation of enterprise personnel. The analysis of the existing structure of the personnel management system of Shargorod RSA is carried out, including the evaluation of the efficiency of the evaluation system. Proposals have been developed to improve the existing system of personnel evaluation and increase on this basis its motivation and manageability.

Key words: personnel, personnel management, estimation, certification, efficiency

75p., 5 tablets, 12 figures, 53 sources

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1 Концепція управління персоналом підприємства	7
1.2 Складові системи управління персоналом підприємства	13
1.3 Місце та роль функції оцінки в системі забезпечення ефективного управління персоналом підприємства	19
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ШАРГОРОДСЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ.....	28
2.1 Дослідження структури персоналу установу та наявних підходів до його управління	28
2.2 Аналіз методів і критеріїв оцінки при атестації персоналу Шаргородської районної державної адміністрації	35
2.3 Дослідження результатів атестації та їх вплив на рух персоналу Шаргородської районної державної адміністрації.....	44
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ШАРГОРОДСЬКОЇ РАЙОННОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ ..	51
3.1 Використання результатів оцінки персоналу в мотивації праці.....	51
3.2 Пропозиції щодо удосконалення наявної системи атестації персоналу Шаргородської районної державної адміністрації.....	56
3.3 Шляхи покращення якості оцінки та управління персоналом, спираючись на досвід зарубіжних компаній	61
Висновки до розділу 3	65
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	71

ВСТУП

Актуальність дослідження. Ефективна діяльність підприємства залежить не тільки від високого рівня конкурентоспроможності, достатнього майнового потенціалу, але і від компетенції персоналу і ефективності його внутрішньої організації. Для успішного формування та реалізації будь-яких елементів потенціалу потрібні, насамперед, правильно підібрані кадри, якісна їх підготовка, організаційна культура, тісне співробітництво, можливості для вияву ініціативи, база знань, матеріальне та нематеріальне стимулювання. Вирішення цих актуальних завдань в сучасному менеджменті покладається на систему управління персоналом. Тому, в сучасному світі їй дуже часто надають роль бізнес партнера, здатного принести в організації не менш прибутку ніж інші економічні підрозділи.

Одним з ключових інструментів у формуванні ефективної системи управління персоналом, виступає процес оцінки людських ресурсів. Саме з його допомогою відбувається побудова ефективної команди, відбувається відбір та відсіювання найефективнішого персоналу, приймається рішення щодо ефективності впровадження програм розвитку персоналу, визначаються та будуються мотиваційні програми.

Дослідженню питань формування ефективної системи управління персоналом приділяє увагу широке коло вітчизняних та закордонних науковців, серед яких, І. Ансоффа, М. Армстронга, О.Грішнова, О. Дороніна, А. Колот, В. Маслова, А. Ткаченко та інші. Не менш актуальними є дослідження та практичні розробки в сфері оцінки персоналу, цим питання приділяють увагу не лише науковці, а й практики, які знаходяться в пошуку більш ефективних механізмів його здійснення. Зокрема, цікавими, з точки зору методологічних підходів є розробки О.Левченко, В. Полонського, С. Ростронта, Н. Ревуцької, А. Томпсона, Р.Черненко та інших.

Метою роботи є дослідження можливостей удосконалення системи ефективного управління персоналом підприємства на основі використання

інструментів оцінки співробітників.

Для досягнення поставленої мети в роботі сформовано наступні **завдання**:

- дослідити теоретико-методологічний інструментарій формування системи управління персоналом підприємства;
- визначити основні складові системи управління персоналом та визначити роль оцінки співробітників в її функціонуванні;
- продіагностувати структуру, якісні показники персоналу та наявну систему управління нею на прикладі Шаргородської районної державної адміністрації
- оцінити наявну систему оцінки та атестації персоналу в досліджуваній установи та проаналізувати її основні результати;
- розглянути та запропонувати наявні джерела мотивації персоналу на основі проведеної оцінки та атестації персоналу;
- розробити напрями удосконалення наявної системи атестації персоналу;
- дослідити можливі шляхи використання закордонного досвіду в управління та оцінці персоналу державних установ.

Об'єктом дослідження є процес побудови ефективної системи управління персоналом.

Предметом дослідження є система управління та оцінки персоналу Шаргородської районної державної адміністрації.

Методи дослідження використані в ході дослідження: наукової абстракції, аналізу та синтезу, системний підхід, логічний, монографічний для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління та оцінки персоналу; групування, формування таблиць, діаграм, графіків – для наочного подання результатів теоретичних й практичних досліджень, узагальнення отриманої аналітичної інформації та пошуку проблемних сфер; порівняльний та аналізу – для визначення динаміки основних показників діяльності досліджуваного об'єкта.

Наукова новизна отриманих в роботі результатів полягає у визначенні місця та ролі оцінки персоналу в забезпеченні ефективного функціонування системи управління персоналом. Практична значущість отриманих результатів полягає в розробці комплексу рекомендацій щодо удосконалення наявної системи оцінка та атестації персоналу Шаргородської районної адміністрації, а також виокремлення її результатів, як інструменту прийняття управлінських рішень в сфері розвитку та мотивації персоналу.

Положення, що виносяться на захист. Теоретик-методологічні підходи до визначення місця та ролі оцінки персоналу в формуванні ефективної системи управління персоналом. Підходи до удосконалення змісту системи атестації персоналу з використанням кваліметричного підходу.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних посилань із 53 найменуваннями, 5 таблиць та 12 рисунків. Загальний обсяг роботи становить 75 сторінок

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Концепція управління персоналом підприємства

Питанням розбудови теорії та практики кадрового менеджменту присвячено велику кількість праць закордонних та українських учених, до яких належать І. Бланк, Я. Гончарук, В. Жигалов, В. Карсекін, Н. Ушакова, Ф. Хміль, А. Чухно, А. Шегда, Б. Шелегеда, Дж. Терле. Наукові розробки у цій сфері різняться широкою гамою досліджень. У них розглянуто історичну ретроспективу, визначено зміст кадрового менеджменту, розкрито його структуру, фундаментальні ідеї, функції, методи управління, проаналізовано побудову організаційних структур, розглянуто особливі риси управління персоналом. На сучасному етапі розвитку бізнес-процесів управління кадрами підприємства висувається вперед [1]. Нині всі усвідомлюють, що керівникам будь-якої ланки управління необхідно оптимізувати повернення від матеріальних, фінансових інвестицій, а головне, від вкладень у продуктивні сили задля досягнення постійного розвитку та піднесення, одержання прибутку й збереження конкурентоздатності підприємства. За реального піклування підприємства про працівників його загальна місія, атмосфера і настроєність обов'язково віддзеркалюються на результатах. Галузь діяльності організації, яка спрямована на корисне задіяння працівників для досягнення цілей як компанії, так і приватних (особистісних), називається управління персоналом. Отже, термін «управління персоналом» має два головних кути зору, а саме функціональний та організаційний [2]. До найважливіших складових частин управління персоналом у функціональному аспекті можна віднести: окреслення загальної філософії кадрового управління; планування необхідної кількості кадрового складу компанії з урахуванням працівників, що вже є в наявності; залучення, відбір та оцінювання персоналу; вдосконалення фаху працівників та

їх перепідготовку; управління кар'єрою; усунення персоналу; будову та створення робіт, зокрема влаштування робочих місць, робочих і технологічних комунікацій між ними, змісту та поетапності виконання робіт, умов праці; правила формування заробітної плати та надання портфеля соціальних послуг; керування видатками на персонал [4].

Управління персоналом в організаційному сенсі охоплює всіх робітників, а також усі структурні підрозділи та організації, що відповідають за роботу з персоналом. Вирішальним чинником розвитку організації є штатний склад, тому що коли підприємство піклується про своїх робітників, то ці наслідки неодмінно відображаються на його роботі, у якій посилюється ефективність функціонування та зростають прибутки [3]. Діяльність на підприємствах та в організаціях, що орієнтована на найбільш результативне застосування працівників для досягнення особистісних вимог робітників та вимог підприємства загалом, визначається як менеджмент персоналу. Йому притаманні такі ознаки:

- спрямування більше на практичний ефект, ніж на концептуальні формальності й настанови;

- надання значної ролі вирішенню питань підприємства, які виникають за умови підтримки піднесення всього персоналу й кожного працівника індивідуально, формування потрібних умов праці;

- тримання курсу на індивідуальну траєкторію кожного працівника як особистості й задоволення індивідуальних потреб;

- спрямування на майбутнє [6]

Беручи до уваги концептуальні основи менеджменту, можемо надати характеристику функціям процесу управління персоналом. По-перше, планування – це визначення мети, відпрацювання засад і хронологічних дій, планування й прогноз деяких перспектив у майбутньому періоді. По-друге, організація – це встановлення задач перед кожним підпорядкованим працівником, розбиття на відділи, делегування частини повноважень підлеглим,

розроблення шляхів управління й передачі інформації, узгодження та налагодження роботи працівників. По-третє, керівництво – це вирішення завдань щодо формулювання критеріїв для потрібних кандидатур, підбір, відбір кандидатів, окреслення вимог до роботи, яку необхідно виконати, оцінювання виконання робіт, консультування працівників, освіта й розвиток індивідуальної кар'єрної траєкторії працівників. По-четверте, контроль – це виявлення похибок від висунутих вимог роботи, вимірювання рівня продуктивності, перевірка еквівалентності робіт, що виконані, необхідним стандартам, нормам. По-п'яте, регулювання – це коригування робіт, запропонованих вимог за потреби. [7]

Таким чином, до фаз та етапів управління персоналом на підприємстві відносяться (рис. 1.1)

Фази управління персоналом підприємства	
плани гарантування однакових шансів зайнятості	планування чисельності персоналу
оцінка ефективності використання ресурсів праці	рекрутинг персоналу та залучення талантів
відбір персоналу	встановлення оплати праці, премій та компенсацій
профорієнтація та адаптація	навчання персоналу на практиці
оцінювання виконаної роботи	безпека та здоров'я
внутрішньо-корпоративні та організаційні стосунки	поведінка, контроль, оцінювання дій персоналу
баланс роботи та особистого життя, тривалість робочого дня	умови праці та морально-психологічний клімат в колективі

Рисунок 1.1 – Фази управління персоналом підприємства

У нинішніх бізнес-умовах є часто вживаними такі терміни: «людські ресурси», «таланти», «персонал», категорії «управління людськими ресурсами», «управління персоналом». Досвідчені управлінці вважають, що для того, щоби відбувся розвиток та успіх у конкуруючому середовищі та була гарантія ефективного піднесення підприємства, їм потрібно оптимізувати віддачу від інвестицій не тільки в матеріальні та фінансові джерела, але й у людські. Вони

розуміють, що виключно люди дадуть можливість підприємству результативно існувати. Повсякденні зміни в середовищі, яке оточує організації, найчастіше викликані саме змінами у сфері кадрового забезпечення, такими як якість освіти, ставлення до виконання робочих обов'язків, прагнення та готовність до нововведень, вміння протидіяти ускладненням [8].

Усі можливості та джерела беруться до уваги в матеріальному виразі, а праця робітників вимагає додаткових показників оцінки. Потрібно таке оцінювання персоналу, яке б об'єднало грошову й людську (професійну) цінність. Саме тому жодна компанія не зможе дістатися своїх тактичних та стратегічних цілей та існувати взагалі без необхідних спеціалістів. З цієї причини кадровий потенціал на підприємстві має величезну вартість та значущість. Для того щоби кадровий менеджмент був дієвим, на підприємстві дотримуються таких передумов:

застосовують індивідуальне планування кар'єрної траєкторії кожного працівника, підготовку та перепідготовку кадрів, активізацію фахового зростання та ротацію кадрів;

дотримуються еластичних систем організації робіт, створюють незалежні робочі групи;

порядок оплати труда формується на засадах з огляду на особистий внесок та рівень професійної компетентності робітників;

застосовується високий ступінь участі працівників і робочих груп у виробленні та прийнятті управлінських рішень;

широко практикується делегування повноважень підлеглим [9].

Кадровий склад організації комплектується та модифікується під дією внутрішніх (вид виробів (послуг), технології та влаштування процесу виробництва (виведення послуг) та оточуючих (демографічна ситуація, правові та моральні правила суспільства, стан ринку труда тощо) чинників [1].

Отже, кількість незмінних робітників, які набули необхідної фахової підготовки та (або) мають досвід практичної діяльності, – це кадровий склад

організації. У роботі фірми, крім незмінних працівників, може брати участь решта працездатних осіб на основі нетривалого трудового договору. З огляду на те, що багато підприємств, крім основної діяльності, виконують функції, які не збігаються з їхнім головним призначенням, усі працівники розподіляються на такі два види: працівники основної діяльності; працівники неосновної діяльності. Названий розподіл персоналу на два види потрібний для нарахування оплати праці, погодження показників праці з розміром підсумків виробничого процесу (для розрахунку продуктивності праці береться зазвичай кількість тільки промислово-виробничого кадрового складу) [11]. Працівники підприємства розподіляються переважно на такі чотири класи відповідно до властивостей призначень, що реалізуються під час діяльності: керівники, спеціалісти, службовці, робітники. Таким чином, кадровий менеджмент є однією зі значущих галузей діяльності підприємства, яка може багатократно збільшити прибутковість будь-якого виробництва. Саме персонал визначає ефективність та процвітання підприємства. Саме тому управління персоналом є невіддільною частиною генеральної стратегії підприємства, міцно пов'язане з філософією організації та концепцією розвитку всіх сфер діяльності [12]. Сьогодні виокремлюють три стратегічних погляди на управління кадровими ресурсами підприємства. По-перше, розподіл персоналу на такі дві групи: висококваліфіковані постійні працівники із соціальними пакетом та високою зарплатнею («ядро»); малокваліфіковані сезонні працівники без соціальних гарантій з маленькою зарплатою («оточення») (застосовується в більшості європейських країн). По-друге, введення хистких методів організації праці, зменшення рівнів керування, уподібнення індивідуальних мотивів робітників з місією та цілями організації, застосування положення «довічного наймання», підтримка організаційної культури, традицій та звичаїв (японська модель). По-третє, менеджмент персоналу як стратегічна місія, що прогнозує відпрацювання стратегії управління персоналом, виходячи з філософії компанії, віддаючи працівників, зі зважання на якості індивідуального внеску, запобігання трудових

спорів, створення зручних умов на робочому місці, заохочення колективних старань, спрямованих на розбудову компанії (американська модель). Отже, специфічний набір основних правил, канонів, норм і цілей роботи з працівниками, що конкретизовані з урахуванням типу кадрової політики, типів організаційної стратегії, кадрового та організаційного потенціалу є менеджментом персоналу [15].

До головних складових частин кадрової стратегії належать:

прогноз та план необхідного кадрового складу;

налаштування зв'язків із ринком праці й залучення кандидатів;

способи використання працівників (відпрацювання програми реалізації стилю кадрового менеджменту й налаштування горизонтальних зв'язків, створення умов праці та робочих місць, вибір системи оплати праці робітників, організація спілкування);

політика освіти, навчання та вдосконалення навичок працівників;

політика оцінки внеску робітника в розвиток організації

Отже, на сучасному етапі розвитку бізнес процесів можна назвати такі головні ознаки концепції управління персоналом:

1) це унікальний комплекс основних норм, догм і цілей роботи з кадровим складом підприємства;

2) вона формується з огляду на генеральну стратегію організації та відведена в ній ролі працівників;

3) на неї впливають зовнішні (державне законодавство у галузі трудового права, стосунки з профспілками, середовище ринку труда та шляхи його розвитку) та внутрішні (структура й цілі організації, просторове розміщення, технологія здійснення кадрових процедур, культура менеджменту, психологічний стан у колективі) чинники;

4) її складовими частинами є прогноз та план потреби в працівниках, налаштування зв'язків з біржею праці та кадровими агентствами із залучення необхідних кандидатів на посади, політика використання персоналу, політика

освіти, навчання та вдосконалення навичок працівників, політика оцінювання внеску працівника в розвиток організації;

5) головним її призначенням є врахувати інтереси усіх категорій працівників кадрового складу фірми;

6) ця концепція – це визначені заходи кадрового менеджменту зі втілення в життя стратегічних завдань стосовно управління персоналом [17].

1.2 Складові системи управління персоналом підприємства

Основою будь якої організації і її головним багатством є люди. При цьому людина стає не тільки ключовим і найціннішим ресурсом організації, але і найкоштовнішим. Необхідно розглядати людський фактор у взаємозв'язку кількісних і якісних характеристик кадрів і можливості їхньої реалізації в умовах функціонування, що постійно змінюються [18].

Управління персоналом - це специфічна сфера управління, основним об'єктом якої є люди, які належать до певних соціальних груп, робочі колективи. Водночас управління персоналом - це багатогранний і надзвичайно складний процес, що характеризується специфічними особливостями та закономірностями. Управління персоналом характеризується системністю і повнотою на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення [13]. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує всебічне планування та організацію системи. Предметом науки управління персоналом є вивчення взаємозв'язків управління підприємством із працівниками та взаємовідносин між ними з метою найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу для досягнення організаційних цілей. Предметом управління є менеджери (як правило, на малих підприємствах) і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно підлеглих (великих організацій). Отже, управління персоналом - це цілеспрямована діяльність

керівництва організації, спрямована на розробку концепції, стратегій кадрової політики та методів управління людськими ресурсами [21].

Управління персоналом - це важливий і постійний процес на кожному підприємстві. Деякі завдання з управління людьми не можна виконувати в повному обсязі і вважати їх достатніми. Управління персоналом на підприємстві повинно здійснюватися постійно. Відповідно до зазначених засад управління персоналом основними етапами цього процесу, на мою думку, є:

- планування персоналу; головна мета – забезпечення потреб підприємства в людських (кадрових) ресурсах;

- залучення персоналу та створення бази потенційних кадрів;

- відбір кадрів, у процесі якого здійснюється оцінка кандидатів і відбираються кращі претенденти;

- визначення розміру заробітної плати та можливих пільг для працівників з метою мотивації кадрів;

- професійна орієнтація та адаптація з метою швидкого залучення нових працівників до підприємства;

- навчання персоналу;

- оцінка діяльності працівників;

- ротація кадрів з метою найбільш раціонального використання їх потенціалу;

- підготовка резерву керівних кадрів.

Управління персоналом - це складний процес і важлива складова управління організацією як системою. Це важко, оскільки люди за своєю природою відрізняються від інших ресурсів і потребують особливих підходів до управління [22]. Система управління персоналом є відносно автономною і специфічною підсистемою загальної системи управління організацією. Якщо розглядати управління персоналом як систему, то це сукупність взаємопов'язаних елементів, що включає об'єкт та суб'єкт управління, між якими існують організаційно-управлінські відносини, а також функції

управління, реалізовані за допомогою системи відповідних методів та елементів [14].

Враховуючи необхідність постійного інтегрованого управління персоналом, існує об'єктивна необхідність формування системи управління персоналом - впорядкованого набору взаємопов'язаних елементів, що відрізняються за функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети підприємства (прибуток). Система управління персоналом організаційно покладає на працівників певні функції, а також регулює потік інформації в системі управління підприємством. Система управління людськими ресурсами постійно розвивається та вдосконалюється [22]. На кожному етапі розвитку суспільства це повинно відбуватися відповідно до вимог розвитку продуктивних сил і з відповідними корективами. Система управління персоналом забезпечує ефективність роботи на підприємстві кадрових ресурсів та здійснює усунення недоліків, що виникають в процесі роботи. В процесі формування системи управління персоналом підприємства слід враховувати як зовнішньо, так і внутрішні фактори. До зовнішніх належать: ситуація на ринку праці (дефіцит чи скорочення робочої сили), вимоги законодавства про працю, ситуація. За внутрішніми включають: цілі підприємства, напрямки діяльності підприємства, персонал (сукупність людей, об'єднаних формальними або суттєвими ознаками), організаційну культуру (сукупність норм, цінностей, якими керуються члени організації), особливості управління персоналом (кадрова політика), перспективи розвитку (як кар'єри, так і підприємств в цілому), розміри підприємства [23]. Система управління персоналом призначена для забезпечення персоналом компанії, організації її ефективного використання, професійного та соціального розвитку [24].

У рамках цієї системи цілями управління персоналом є: формування висококваліфікованих, відповідальних кадрів, що слугує важливим інструментом функціонування підприємства на досить високому економічному рівні; забезпечення соціальної ефективності колективу, що включає так звані

соціальні пакети, які останнім часом широко використовуються на українських підприємствах як засіб мотивації та залучення персоналу.

Ці цілі будуть досягнуті лише тоді, коли керівництво підприємства розглядатиме персонал як засіб забезпечення його ефективності та як один з найважливіших факторів виробництва, необхідних для функціонування підприємства. Управління персоналом здійснюється з використанням науково розроблених та обґрунтованих методів. У теорії та практиці управління персоналом застосовуються три групи методів: адміністративний (організаційно-розпорядчий), економічний та соціально-психологічний [25].

Таблиця 1.1 – Теоретико-прикладні методи управління персоналом підприємства

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА		
Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні
1. Формування структури органів управління 2. Встановлення держзамовлень 3. Затвердження адміністративних норм та нормативів 4. Видання наказів і розпоряджень 5. Підбір і розстановка кадрів 6. Розробка положень	1. Економічний аналіз 2. Економічне обґрунтування 3. Планування 4. Матеріальне стимулювання 5. Оцінка 6. Ціноутворення 7. Податкова система 8. Економічні норми та нормативи	1. Соціальний аналіз у колективі 2. Соціальне планування 3. Участь працівників в управлінні 4. Соціальний розвиток персоналу 5. Психологічний вплив на працівників 6. Моральне стимулювання 7. Стимулювання

Адміністративні методи базуються на владі, дисципліні та покаранні. Вони застосовуються на адміністративному підпорядкуванні об'єкта суб'єкта, на основі ієрархічного управління. Організаційно-адміністративні методи управління засновані на взаємозв'язку монополізму, дисципліни та дотримання норм, здійснюються у формі організаційно-адміністративного впливу. Це дає змогу поєднати в одній групі як адміністративні, так і суто організаційні методи управління персоналом. Ця група методів працює за допомогою таких механізмів:

правові норми та акти - державні закони, укази, положення, стандарти, інструкції, які затверджуються державними органами та є обов'язковими до виконання;

інструкції, організаційні схеми, нормування;

замовлення, розподіли, що використовуються в процесі оперативного управління.

Основними функціями адміністративних методів є забезпечення стабільного правового середовища для організації, захист певного середовища, гарантування прав і свобод. Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена потреба в трудовій дисципліні, почуття відповідальності, бажання людини працювати в певній організації, культура праці. Ці методи відрізняються від інших безпосереднім характером впливу, оскільки будь-який нормативний та адміністративний акт є обов'язковим для виконання [26].

Адміністративні методи характеризуються їх дотриманням правових норм, що діють на певному рівні управління, а також актів і розпоряджень вищих органів влади. Економічні методи управління засновані на врахуванні та використанні економічних інтересів особи, групи, колективу. Механізмами економічних методів на рівні підприємства є норми і стандарти діяльності, система матеріального стимулювання, участь у прибутках підприємства тощо. Економічні методи управління персоналом полягають у тому, що створюють матеріальну зацікавленість усіх зайнятих у підвищенні ефективності їхньої праці та впливають на управління об'єктом через економічні інтереси колективу та окремих робітників [9]. Економічні методи управління включають широке використання таких процедур, як планування, облік, контроль, економічний аналіз, оцінювання персоналу, мотивація та стимулювання. Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці та впливу на персонал за допомогою психологічних механізмів з метою

переведення адміністративного завдання у свідомий обов'язок, внутрішню людську потребу [26]. Цього можна досягти за допомогою:

створення команди, створення нормального психологічного клімату та творчої атмосфери;

особистий приклад;

задоволення культурних та духовних потреб працівників;

встановлення соціальних норм поведінки та соціальне стимулювання розвитку колективу;

встановлення моральних санкцій та стимулів;

соціальний захист.

В арсеналі соціально-психологічних методів управління є такі ефективні інструменти, як навчання та розвиток персоналу, соціальне планування, моральне заохочення, соціальне страхування, соціальний захист персоналу. Специфіка цих методів полягає у значній частці використання неформальних факторів, інтересах особистості, колективу в процесі управління персоналом. Соціально-психологічні методи - це способи здійснення управлінського впливу на персонал, що базується на використанні законів соціології та психології [28]. На ці методи впливають групи людей та окремі люди. За масштабами та методами впливу ці методи можна розділити на дві основні групи: соціологічні, спрямовані на групи людей та їх взаємодію в процесі роботи; психологічний, що впливає на конкретну особу. Соціально-психологічні методи відіграють важливу роль в управлінні персоналом, вони дозволяють встановити призначення та місце співробітників у колективі, визначити керівників та надати їх підтримку, пов'язати мотивацію людей із кінцевими результатами виробництва, забезпечити ефективне спілкування та вирішення конфліктів у команда. На нашу думку, система управління персоналом - це сукупність цілеспрямованих дій керівництва, організації та структурних підрозділів щодо управління підлеглими, спрямованих на досягнення загальних та конкретних цілей підприємства.

1.3 Місце та роль функції оцінки в системі забезпечення ефективного управління персоналом підприємства

Все більша кількість керівників підприємств усвідомлює, що конкурентна перевага - це, перш за все, перевага власного персоналу над персоналом підприємств конкурентів.

Економічна наука виділяє три фактори виробництва: капітал, природні ресурси і працю. Очевидно, що одні й ті ж засоби виробництва і вихідні матеріали доступні всім учасникам ринку на приблизно однакових умовах. Єдиним важливим чинником всієї системи технологічно- го циклу є персонал підприємства. Хто більш раціонально управляє операціями під час процесу перетворення сировини в кінцевий продукт, той і має конкурентні переваги.

Як і будь-який інший процес, підвищення якісної складової кадрового потенціалу підприємства починається з оцінки персоналу. При вирішенні цього завдання необхідно оцінити не тільки кожного члена колективу, а й їхні зв'язки і відносини всередині підприємства, і, звичайно, потенціал підприємства в цілому.

Оцінка персоналу - встановлення відповідності ділових і особистих якостей працівника вимогам посади або робочого місця.

Оцінка персоналу займає значне місце в системі управління персоналом будь-якого підприємства. Ефективна оцінка відіграє величезну роль в управлінні персоналом. Оцінка персоналу є основою при прийомі співробітника на роботу, підвищенні і внутрішніх переміщень персоналу, матеріального і морального стимулювання, поліпшення структури апарату, контролю персоналу і застосування санкцій.

Сенс оцінки персоналу стає зрозумілий лише в контексті кадрової політики, яку реалізує організація. Неможливо здійснення функцій або напрямки роботи у відриві від всього комплексу системи управління персоналом на підприємстві. Необхідною умовою ефективної системи оцінки персоналу є комплексність.

Управління персоналом як управлінський процес має циклічність, яка

починається з "планування" і закінчується цей цикл аналізом і контролем.

Циклічний характер проявляється не тільки в послідовності реалізації функцій управління, а й виконанні конкретних дій. Як зазначає Десслер, окремі процедури управління персоналом, що виконуються для досягнення певних цілей, утворюють цикли, з яких і складається процес управління персоналом [25].

При цьому оцінка персоналу займає особливе місце, бо вона є замикаючим дією для більшості циклів у системі управління. Напрями оцінки персоналу можуть бути самими різними і залежать від цілей і завдань, поставлених перед дослідженням. У цілому по підприємству слід проводити комплексну оцінку. Вона дозволить як здійснити оцінку працівників, ґрунтуючись на об'єктивних і суб'єктивних показниках, так і оцінити ділові характеристики працівника, його потенціал, який організація повинна використовувати з максимальною віддачою (рис. 1.2) [26].

Діяльність працівників підприємства завжди знаходиться під пильною увагою керівництва. Будь-який керівник протягом робочого дня неодноразово виносить судження, що дають характеристику діям підлеглого, ґрунтуючись на власних спостереженнях і збираючи інформацію про те, як виконується робота. По суті, це вже і є оцінка. Однак у рамках системи управління персоналом, яка є частиною управління підприємством, оцінці результатів праці та ефективності праці персоналу відводиться особлива роль. Оцінювання представляється у вигляді ретельно організованих процедур, проведення яких дозволяє планомірно збирати і накопичувати інформацію про результати роботи, ділових характеристиках персоналу, приймати обґрунтовані управлінські рішення, виявляти резерви зростання і розвитку. Причому в ході оціночних процедур встановлюється не тільки відповідність професійних параметрів виконання вимог роботи, а й деякі особливості індивідуальної поведінки, що впливають на результати праці, наприклад, дотримання принципів, нормам та правилам, встановленим на підприємстві.

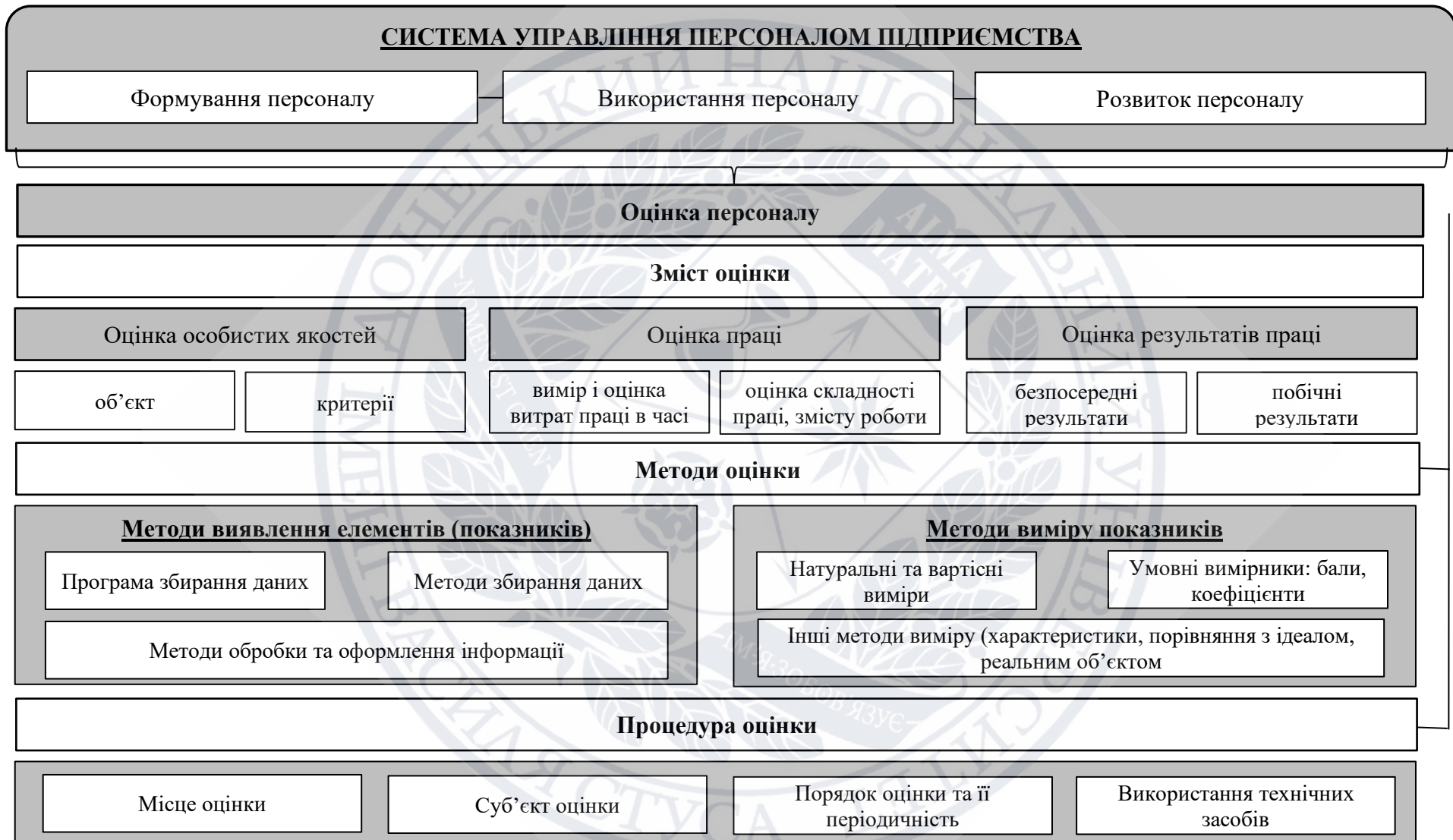


Рисунок 1.2 – Складові оцінки персоналу підприємства в системі управління персоналом

Оцінка результатів і ефективності праці - це процес встановлення відповідності результатів праці та ділових характеристик працівника вимогам роботи і організації.

Суб'єктами оцінки виступають керівники різних рівнів управління, оскільки вони здійснюють оцінювання та приймають певні рішення щодо працівників, а також кадрова служба, як розробник і координатор проведення оціночних процедур.

Виділимо найбільш важливі цілі оцінки: огляд минулого виконання роботи; поліпшення поточного виконання; встановлення цілей роботи на майбутнє; виявлення та оцінка потреб у професійному навчанні та розвитку; оцінка майбутнього потенціалу і можливостей просування; оцінка можливостей зміни рівня оплати праці.

Адміністративна мета досягається шляхом прийняття обґрунтованого адміністративного рішення (підвищення або пониження по службі, переведення на іншу роботу, направлення на навчання, звільнення) на основі результатів оцінки діяльності персоналу.

Інформаційна мета полягає в тому, що і працівники, і керівники мають можливість отримати достовірну інформацію про діяльність. Така інформація є вкрай важливою для працівника в плані вдосконалення своєї діяльності, а керівникам дає можливість прийняти правильне рішення.

Мотиваційна мета полягає в тому, що оцінка сама по собі є найважливішим засобом мотивації поведінки людей, так як адекватно оцінені витрати праці будуть забезпечувати подальше зростання продуктивності праці працівників, але тільки в тому випадку, якщо праця людини буде оцінений відповідно його очікуванням.

Завдання оцінки персоналу:

збір і аналіз інформації про діяльність співробітника, результати яких використовуються в адмініструванні і в процесах управління персоналом;

управління виробничою діяльністю працівника, оскільки оцінка дозволяє

оперативно регулювати трудовий процес і покращувати його результати;

розвиток персоналу, забезпечує вибір гідних заохочення і професійного просування працівників, з'ясування цілей подальшої професійної підготовки;

трудова мотивація, оцінка є імпульсом до свідомої самооцінки діяльності співробітників, спрямованої на підвищення досягнень;

визначення розмірів винагороди, тільки при об'єктивній оцінці досягнень співробітника можливо справедливо оплатити його працю.

Оцінка в тому чи іншому вигляді проводиться на кожному етапі роботи з персоналом [27]:

підбір кандидата на вакантну посаду: оцінка необхідна для встановлення відповідності умінь і навичок кандидата (як професійних, так і особистісних) посадовим вимогам і корпоративній культурі компанії;

у ході проходження випробування (випробувального терміну): метою є додаткова оцінка рівня відповідності співробітника займаної посади і рівня його адаптації в компанії;

у ході виконання поточної діяльності: на даному етапі оцінка спрямована на уточнення плану професійного і кар'єрного зростання співробітника, прийняття рішень про преміювання, перегляд заробітної плати;

навчання співробітника (відповідно до цілей компанії): необхідно визначити поточні знання співробітника і потреба в його навчанні, бажано провести подібну процедуру і після проходження навчання;

переведення в інший структурний підрозділ: слід визначити можливості співробітника для виконання нових посадових обов'язків;

формування кадрового резерву: оцінка професійного і в першу чергу особистісного потенціалу співробітника;

звільнення: на даному етапі оцінка потрібна для виявлення некомпетентності співробітника, причому підставою звільнення в цьому разі можуть служити тільки результати атестації.

Предметами оцінки можуть бути:

виконання посадових обов'язків, яке оцінюється при роботі в умовах жорсткої регламентації трудової діяльності. Процедура оцінки носить яскраво виражений дисциплінарний характер, спрямований на усунення причин невиконання посадової інструкції;

ефективність діяльності, тобто аналіз персональних особливостей виконання роботи, результатів прийнятих співробітником рішень, використовуваних прийомів і методів;

рівень компетентності, що оцінюється шляхом порівняння ідеального і реального профілю професійної компетентності працівника. Цілями є обговорення способів підвищення кваліфікації, визначення необхідності навчання, індивідуальний розвиток;

рівень досягнення цілей, який є предметом оцінки керівників і працівників, які здійснюють свою діяльність самостійно в рамках управління по цілям;

особливості поведінки, які оцінюються для встановлення відхилень від стандартів поведінки, що визначають регламент ефективної роботи для персоналу, що має безпосередній контакт з клієнтами.

Система оцінки персоналу в умовах конкретного підприємства буде мати ряд відмінних рис, оскільки вона повинна відображати і враховувати ряд факторів: мету підприємства; стан зовнішнього середовища; організаційну структуру; традиції і культуру підприємства; характеристики персоналу.

Впровадження оціночних процедур можливо після того, як підприємство сформулювало стратегічні цілі; для кожного робочого місця створені посадові інструкції, що описують дії, які повинен здійснювати співробітник, і стандарти їх виконання; на підприємстві розроблені процедури контролю за результатами праці. Так чи інакше, підприємство повинно бути підготовлена до формалізації оцінки. Керівники підприємства повинні усвідомити оцінку працівників як необхідний і дуже ефективний метод управління персоналом і розглядати її як інструмент оздоровлення та реформування діяльності організації.

Оцінка роботи повинна проводитися за чітко сформульованими

показниками. Критерії оцінки повинні відповідати цілям підприємства і змісту роботи. Вони можуть бути виражені у вигляді кількісних, якісних, поведінкових, тимчасових, фінансових показників і т.д. Оскільки діяльність співробітників часто залежить від декількох факторів, то, як правило, використовується комплексна система критеріїв оцінки.

Показники результативності діляться на три основні групи: кількість роботи - ці показники мають конкретне числове вираження і відображають запланований обсяг роботи. Оцінка за цим параметром здійснюється шляхом порівняння за- даного і досягнутого рівня; якість роботи - ці показники виражають ступінь відповідності виконання роботи якісним стандартам. Як правило, показники якості мають також кількісне вираження. Наприклад, кількість бракованої продукції, кількість рекламаций, кількість скарг з боку клієнтів і т.п. Оцінка цих показників здійснюється шляхом встановлення відхилень від норми, описаної стандартом; терміни виконання робіт виступають в якості критерію результативності, якщо до обсягу робіт ставлять високі вимоги (тобто він повинен бути виконаний в будь-якому випадку). На- приклад, розробка технічної, проектної і конструкторської документації. На практиці, як правило, застосовується комбінований підхід до встановлення критеріїв результативності. Наприклад, для працівника встановлюються показники кількості і якості праці, або у вигляді цілей роботи, що містять кількісну оцінку результату виконання того чи іншого завдання і терміни його виконання. Очевидно, що для більшості робіт неможливе застосування оцінки, заснованої тільки на умовах результативності. Тому для оцінки ефективності діяльності застосовуються також показники професійної поведінки, що дозволяють виділити ті параметри трудової діяльності, які забезпечують виконання роботи на задано- му рівні. До них відносяться: дисциплінованість, відповідальність, самостійність, ініціативність та ін. Наприклад, недисциплінованість працівника, навіть за умови досягнення нею заданих показників результативності, впливає на його колег, порушує ритм спільної роботи, створює постійну напруженість у

трудовому процесі. Низька самостійність співробітника викликає необхідність постійного контролю з боку його керівника.

Показники професійної діяльності застосовуються, найчастіше, в тих випадках, коли результати праці не знаходять вираження в показниках результативності. До цієї групи належать такі показники, як виконання посадових обов'язків, планування своєї роботи, досягнення поставлених цілей.

Показники кваліфікації відображають рівень професіоналізму працівника: рівень його підготовленості до виконання роботи, ступінь оволодіння необхідними трудовими навичками. Застосовуються ці показники в комплексних системах оцінки персоналу, наприклад, при прийомі на роботу або при проведенні атестації співробітників.

Показники, що характеризують особистісні особливості працівника, мають обмежене застосування. Їх використання правомірно і доцільно проводити тільки в двох випадках: при прийомі на роботу і при виявленні потенціалу працівника з метою його просування на підприємстві.

На ряді підприємств по відношенню до всіх робітників пред'являються вимоги, що базуються на оцінці відповідності людини підприємству, так звана "корпоративність". З цим поняттям пов'язується така поведінка працівника, яке свідчить про те, що людина засвоїла цінності підприємства. Така поведінка виявляється у дотриманні встановлених етичним нормам, орієнтації на співпрацю, відстоюванні інтересів підприємства.

Висновки до розділу 1

Управління персоналом, як багатогранний і надзвичайно складний процес, має свої специфічні властивості та закономірності і повинно мати системний характер і повноцінне на основі комплексних рішень кадрових проблем, впровадження нових та вдосконалення існуючих форм і методів роботи. Для підвищення ефективності системи управління персоналом доцільно проаналізувати та врахувати специфічні кризові умови ринкової економіки в

Україні. Сьогодні основними проблемами, з якими стикається управління персоналом, є підбір, підготовка персоналу з сучасним економічним мисленням, забезпечення ефективності роботи працівників, підтримка сприятливого клімату в колективі тощо. Сучасна система управління персоналом повинна бути спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства, його довгостроковий розвиток, досягнення максимального рівня прибутку.

Ключовим елементом у забезпеченні ефективної системи управління персоналом в умовах сьогодення є формування сучасної системи оцінки персоналу, яка тісно пов'язана з усіма складовими елементами управління персоналом на підприємстві. Вона використовується, як на етапах формування персоналу так і на етапах його використання та розвитку. З її допомогою можна побудувати ефективний процес відбору персоналу, який максимально б впливав на ефективність процесу рекрутингу; оцінити потенціал та продуктивність (ефективність) роботи наявного персоналу, а також як результат, прийняти рішення щодо необхідності його розвитку та навчання; сформувати дієву систему мотивації працівників, базуючись на результатах оціночних процедур. Система оцінки персоналу має широке коло методів та підходів, які дозволяють використовувати в її процесі не лише кількісні, а й якісні підходи.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ШАРГОРОДСЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

2.1 Дослідження структури персоналу установу та наявних підходів до його управління

Шаргородська районна державна адміністрація – орган місцевого самоврядування, що є представником спільних інтересів територіальних громад селищ, сіл та міст, у межах повноважень, що визначені Конституцією України та іншими законодавчими документами, а також повноважень, переданих їй селищними, сільськими і міською радами. Тобто це юридична особа, наділена владними повноваженнями, в матеріальній і фінансовій основі якої знаходяться нерухоме і рухоме майно, доходи місцевих бюджетів та інші кошти, природні ресурси і земля, які є комунальною власністю територіальних громад селищ, сіл, міста та об'єкти їх спільної власності, які знаходяться в управлінні Шаргородської районної ради. Установа розміщена за адресою вул. Героїв Майдану, 224 м. Шаргород Вінницька область, 23500. Шаргородська РДА, будучи місцевим органом виконавчої влади, який у межах власних повноважень виконує обов'язки виконавчої влади на території Шаргородського району, діючи на підставі Закону України «Про місцеві державні адміністрації», забезпечує виконання наступних основних завдань:

- виконання Конституції, законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів виконавчої влади вищого рівня;

- додержання прав і свобод громадян, базуючись на засадах законності і правопорядку;

- виконання державних та регіональних програм культурного та соціально-економічного розвитку, а також програм з охорони довкілля;

- підготовка і виконання відповідних бюджетів;

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

Варто також зазначити, що Шаргородська РДА в межах відповідної адміністративно-територіальної одиниці зосереджує свою роботу базуючись на наступних принципових засадах: повної відповідальності і перед людиною, і перед державою за свої діяння, законності, верховенства права, гласності, пріоритетності прав людини, поєднання як державних так і місцевих інтересів.

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

Шаргородська РДА на території району здійснює державний контроль стосовно збереження і раціонального використання державного майна, стану фінансової дисципліни, звітності та обліку, виконання державних контрактів й зобов'язань перед бюджетом, належного і своєчасного відшкодування шкоди, що заподіяна державі, використання та охорони земель, надр, лісів, атмосферного повітря, води, рослинного і тваринного світу й інших природних ресурсів, охорони пам'яток історії і культури, збереження житлового фонду, додержання стандартів виробниками продукції, технічних умов чи інших вимог, пов'язаних із її якістю й сертифікацією.

Організаційна структура Шаргородської РДА досить розгалужена та складна. Вона складається з декількох рівнів, де голові райдержадміністрації

підпорядковуюються перший заступник та заступник голови райдержадміністрації, котрі мають у своєму розпорядженні структурні підрозділи, керівник апарату, якому підпорядковуються відділи безпосередньо апарату РДА, а також голові підпорядковується ряд відокремлених структурних підрозділів. Останній рівень передбачає підпорядкування структурним підрозділам територіальних органів.

Станом на 31.12.2019 року загальна чисельність персоналу Шаргородської РДА становила 112 осіб, зокрема у відокремлених структурних підрозділах працює 91 особа, а в апараті – 21 особа. В порівнянні з 2019 роком чисельність персоналу скоротилась на 3 особи. Зокрема в поточному році 3/4 працівників становили жінки і лише 1/4 – чоловіки. Беручи до уваги показники попередніх років варто зазначити, що частка жінок збільшилась на 2% (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка змін структури персоналу Шаргородської РДА

	2017			2018			2019		
	Апарат ШРДА	Структурні підрозділи ШРДА	Разом	Апарат ШРДА	Структурні підрозділи ШРДА	Разом	Апарат ШРДА	Структурні підрозділи ШРДА	Разом
Працює, всього	22	93	115	17	96	113	21	91	112
з них: чоловіки	7	24	31	4	26	30	7	21	28
жінки	15	69	84	13	70	83	14	70	84

Доволі класичним є структурний розподіл працівників за віковою ознакою. У 2019 році у віковій структурі переважали особи віком 41-50 років, частка їх становить 33% від загальної кількості. Другу позицію займають особи віком до 35 років з часткою 29%, кількість працівників віком 36-40 років коливається в межах 20%. Позитивним є те, що кількість осіб віком 51-60 років зменшилась у порівнянні з 2017 роком і становить 15%. Негативним явищем є зростання чисельності осіб пенсійного віку, частка їх становить 3% (рис. 2.1).

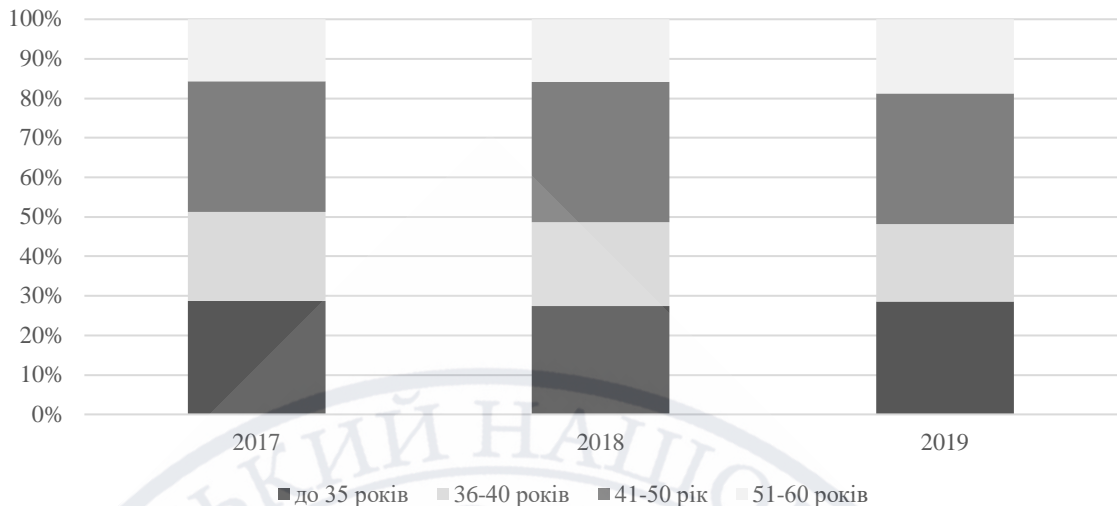


Рисунок 2.1 – Динаміка змін вікової структури персоналу ШРДА

Наявність великого прошарку в структурі персоналу осіб старших вікових груп, говорить про можливість виникнення, в майбутньому, гострої потреби в кадрах через їх масове вивільнення за віком.

Важливо зазначити те, що всі 100% працівників мають вищу освіту, з яких лише 16 осіб (14%) отримали освіту у ВНЗ I-II рівнів акредитації. Розглядаючи власне кількість працівників у розрізі отриманої освіти, можна зазначити, що всередньому частка працівників з технічною освітою становить 6%, з гуманітарною – 19%, з економічною – частка працівників зменшилась на 3% і становить 58%, з юридичною – з 5% до 3%, а з сільськогосподарською освітою збільшилась на 5%.

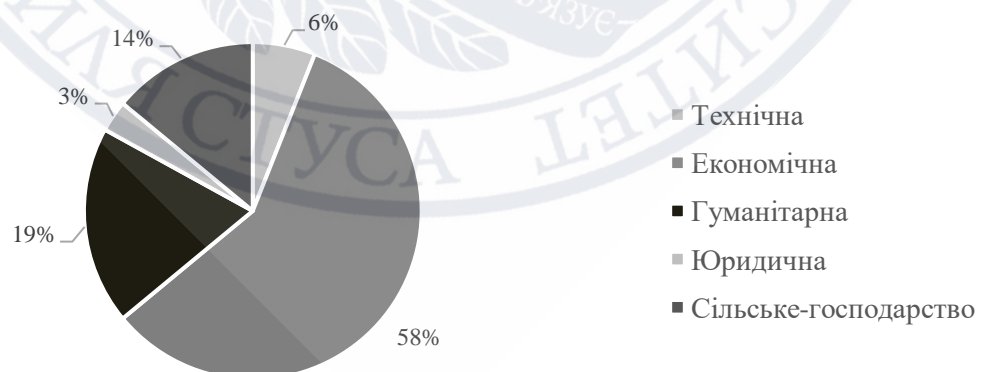


Рисунок 2.2 – Структура персоналу за напрямом освітньої підготовки

Така тенденція пояснюється тим, що в районі з кожним роком все більше відновлюється сільськогосподарська галузь і занепадає промислове підприємництво.

Аналізуючи, персонал підприємства варто звернути увагу на стаж роботи персоналу в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування, оскільки як і при проведенні оцінювання результатів діяльності так і при процесах найму та руху персоналу, працівники відділу кадрів приділяють цьому значну увагу. На рисунку 2.3. представлено розподіл працівників Шаргородської РДА за стажем роботи. В 2019 році 76% працівників мали стаж роботи понад 10 років, у порівнянні з 2017 роком кількість осіб з відповідним стажем зросла на 9%. Це говорить про те, що персонал є висококваліфікованим та зацікавленим в подальшому працювати саме в даній структурі. Це пояснюється тим, що робота є престижною, хоча й не оплачується відповідно, але у зв'язку зі змінами та новим ЗУ «Про державну службу», працівники цінують свої робочі місця та показують високий професійний рівень.

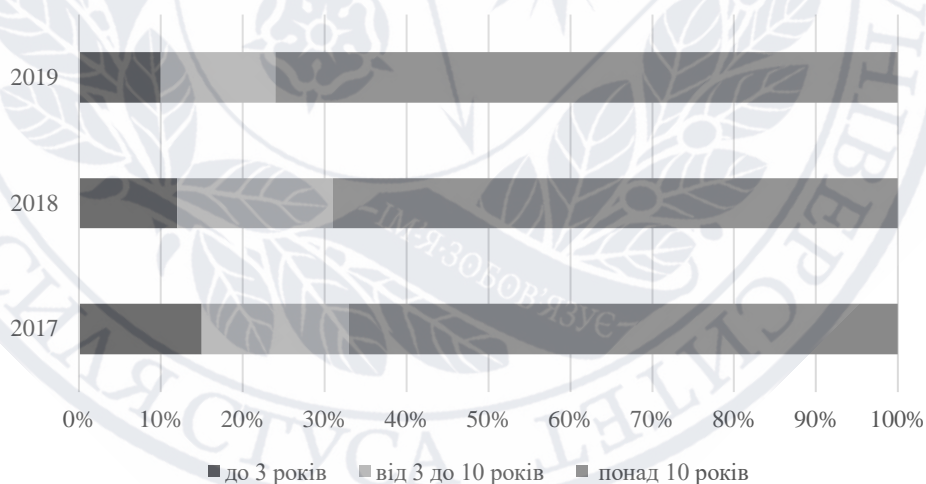


Рисунок 2.3 – Структура персоналу Шаргородської РДА за стажем роботи на посаді

Одним із важливих структурних підрозділів в Шаргородській РДА є апарат РДА. Станом на 01.01.2020 року укомплектованість штату державних службовців, працюючих безпосередньо в апараті адміністрації, становила 87,5%

Низький рівень укомплектованості штату в даній ситуації веде до перевантаження фахівців всіх категорій персоналу, погіршення якості роботи всієї установи загалом, а отже, виникає питання про порівнянність величини економії, отриманої за рахунок недоукомплектації штатів, і величини збитків, понесених бюджетом в результаті зниження якості обслуговування населення та виконання в повному обсязі всіх посадових обов'язків державних службовців.

Щодо оцінки структури персоналу апарату РДА, то станом на 31.12.2019 року кількість його штатних працівників складала 21 особу, серед них чисельність керівників 11 осіб, а спеціалістів – 10 осіб. Щодо категорій серед керівників переважають управлінці 6 категорії – 8 осіб, а 3,4,5 категорії по одній особі. Працівники 1 і 2 категорії відсутні. Серед спеціалістів переважають працівники 7 категорії – 8 осіб та 2 особи 6 категорії. 3 травня 2018 року у новому ЗУ «Про державну службу» кількість категорій зменшили з 7 до 3 – А, Б, В, а новоприйнятою постановою від 20.04.2018 р. № 306 визначено порядок присвоєння рангів (всього 9) державним службовцям відповідно до нової редакції Закону України «Про державну службу». Варто зазначити, що згідно із такими нововведеннями в Шаргородській РДА працює 5 осіб з категорією А, 29 осіб – Б і 78 – з категорією В. Позитивним є те, що сумарна кількість працівників категорій А і Б становить менше третини всієї чисельності персоналу Шаргородської РДА, що говорить про високопрофесійний склад працівників даної структури (рис. 2.4).

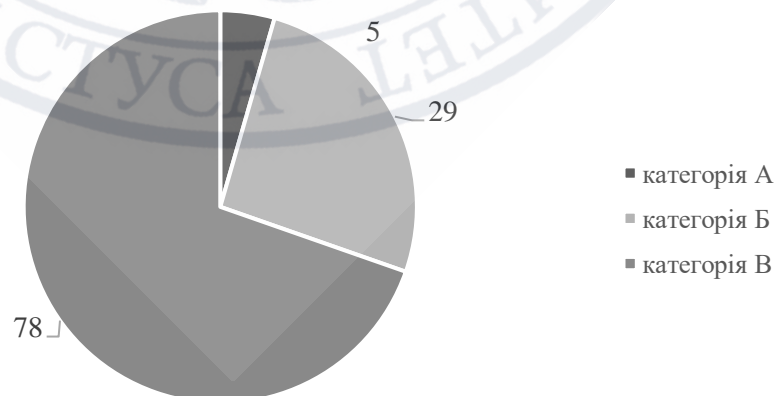


Рисунок 2.4 – Структура персоналу ШРДА за категоріями державних службовців

Потягом 2019 року безпосередньо в апарат Шаргородської РДА було прийнято на роботу 8 осіб, з них 3 особи на конкурсній основі та 5 за іншими підставами; вибуло 3 працівники, вони були переведені в іншу установу. Коефіцієнт плинності кадрів в установі останнім часом майже не змінюється та дорівнює близько 1%. Низька плинність кадрів пов'язана, перш за все, тим, що в установі працює висококваліфікований персонал, який періодично проходить курси підвищення кваліфікації і причин для звільнення якого немає. Робота службовців хоч і перевантажена через брак додаткових штатних одиниць та має частково ненормований графік роботи, проте періодично нараховуються премії за добре виконану роботу і відбувається нагородження службовців.

Позитивним, з точки зору, оцінки системи управління персоналом є те, що попередження через порушення трудової дисципліни у вигляді дисциплінарного стягнення у 2019 році не отримав жоден із працівників, тоді як нагороджено було 27 працівників. Нагородження працівники отримали у вигляді грамоти від голови РДА (7 осіб), грамоти від першого заступника голови Вінницької обласної державної адміністрації (5 осіб) та державні нагороди у вигляді премій – 15 осіб (рис. 2.5).

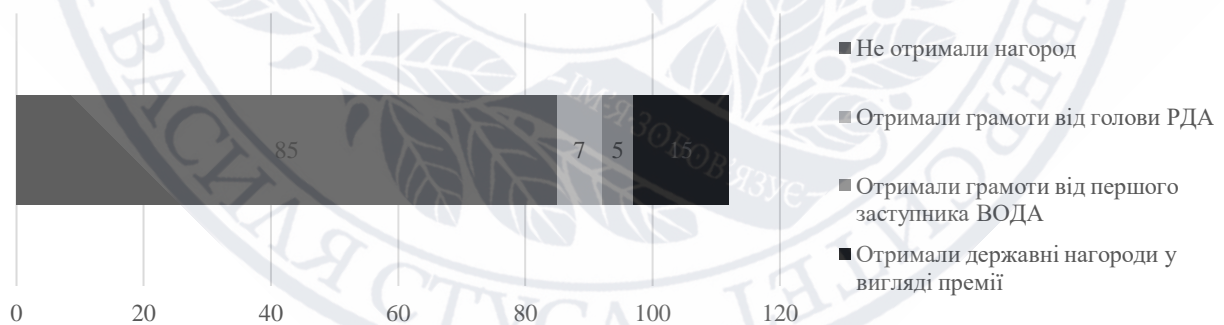


Рисунок 2.5 – Охоплення мотиваційними заходами персоналу ШРДА

Згідно із колективним договором установа повинна виплачувати працівникам щомісячні надбавки до посадових окладів за стаж роботи з урахуванням доплат за ранг державного службовця у такому розмірі: понад 3 роки – 10%, понад 5 років – 15%, понад 10 років – 20%, понад 15 років – 25%, понад 20 років – 30%, понад 25 років – 40%.

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

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

Атестація - це процедура визначення рівня кваліфікації, знань, практичних навичок, ділових якостей персоналу та встановлення їх відповідності або ж не відповідності робочому місцю, посаді, яку вони займають, виявлення їхніх потенціальних можливостей. Метою атестації є раціональне розміщення працівників, а також ефективне використання їх знань, умінь та навичок. За результатами атестації керівник установи приймає рішення щодо: підвищення чи пониження працівника в кваліфікаційній категорії; збільшення або зменшення розміру офіційної заробітної плати; визначення винагороди; рішення про курси підвищення кваліфікації або придбання нової спеціальності [40]. Основним завданням атестації є виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівників, особливістю яких є:

- використання різних методів оцінки певних характеристик людини;

- передбачення залучення колективу до процесу підготовки матеріалів та проведення атестації. При цьому проводиться опитування працівників, готують характеристики, створюється атестаційна комісія, що складається із провідних фахівців та представників громадськості;

- хід підготовки атестації і зміст матеріалів, що подаються для атестації та її результатів, висвітлюються й обговорюються у колективі Шаргородської РДА.

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 [42]. Отже, атестація допомагає зробити висновки і зрозуміти, які саме заходи додатково потрібно вжити, як побудувати процес управління персоналом, щоб його робота була ефективнішою Шаргородській РДА, як і в будь-якій іншій державній установі, процедура атестації чітко визначена та регламентована низкою законодавчих та нормативних актів, де сказано, що її слід проводити з метою підвищення ефективності роботи державних службовців, оцінки професійних та ділових характеристик працівників та результатів їх роботи.. Атестація державних службовців Шаргородської РДА проводиться раз в чотири роки з метою підвищення ефективності їхньої діяльності. Під час процедури оцінюють роботу, ділові й професійні якості персоналу при виконанні службових обов'язків, що визначені професійно-кваліфікаційними характеристиками займаних посад, відповідно до Закону України «Про державну службу» та інших актів законодавства України.

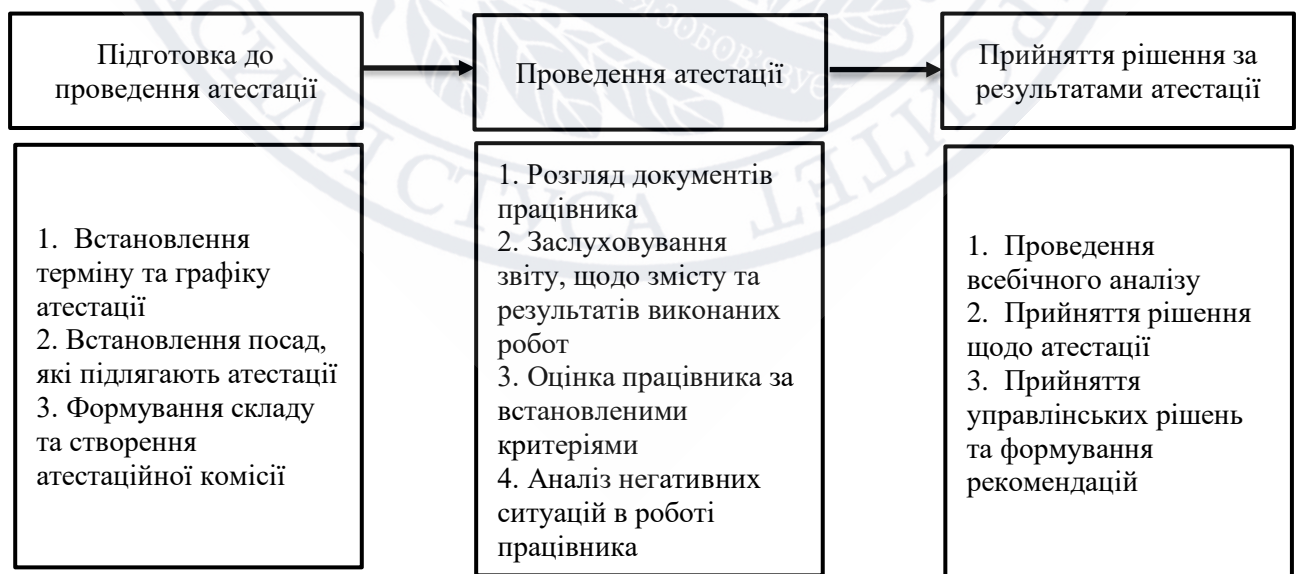


Рисунок 2.6. Етапи проведення атестації персоналу Шаргородської РДА

Загальна атестаційна процедура складається з трьох етапів: підготовка до проведення атестації, проведення атестації, прийняття рішень за результатами атестації [3, 78] (рис.2.6).

Перший етап. Підготовка до атестації починається з видання керівником наказу, в якому встановлюється термін проведення атестацій, посади працівників, які підлягають атестації, склад атестаційної комісії, графік проведення атестацій. Для організації та проведення атестації створюється атестаційна комісія. Комісія складається з голови, секретаря та членів комісії. Як правило, до складу комісії включаються керівники структурних підрозділів, де працюють державні службовці, представники кадрової та юридичної служб, також до роботи можуть залучатися незалежні експерти. Важливою вимогою до атестаційної комісії є забезпечення об'єктивного розгляду і професійної оцінки діяльності державного службовця, зокрема щодо виконання покладених на нього службових обов'язків, а також принциповий підхід у підготовці рекомендацій для подальшого використання його досвіду і знань у роботі державного органу. На практиці ж комісія не завжди дотримується принципу об'єктивності. Відповідно до процедури термін і графік проведення атестацій затверджуються наказом керівника і доводяться до відома державних службовців, які атестуються не пізніше ніж за місяць до проведення атестації. Графіком передбачається атестація керівників після атестації їх підлеглих. Такий порядок не випадковий, оскільки саме таким чином забезпечується найбільш повний аналіз діяльності підрозділів у цілому і сприяння всебічній та об'єктивній оцінці роботи їх керівників.

Сектор кадрової роботи Шаргородської РДА заповнює спеціальні бланки, заносючи в них відомості про працівників, що підлягають атестації та експертів, котрі проводитимуть їх оцінку. Заповнені бланки спеціаліст з персоналу передає для ознайомлення членам атестаційної комісії, котрі ознайомлюються з атестаційними листами та визначають, кому серед працівників, що підлягають атестації необхідно приділити більшу увагу та які додаткові матеріали потрібно

залучити. За тиждень перед проходженням атестації працівників повідомляють про процедуру й ознайомлюють із даними, наданими атестаційній комісії, після ознайомлення повідомляється дата і місце проведення атестації, оскільки атестація в Шаргородській РДА проводиться в залі засідань, то також повідомляють годину проведення оцінювання. Також це пояснюється тим, що для здійснення процесу атестації працівників поділяють не по відділах, а по стажу роботи в установі.

На другому етапі відбувається безпосереднє проведення атестаційної процедури. Комісія розглядає документи працівника, який атестується, і вислуховує його повідомлення про зміст і результати виконаних робіт, організацію праці, недоліки в роботі та можливості їх усунення, участь у громадській праці, підвищення кваліфікації. Після цього члени комісії ставлять питання тому, хто атестується, стосовно його діяльності або вимог, що до нього висуваються. Також на засіданні комісії обов'язкова присутність керівника особи, яка атестується. При оцінюванні роботи особи, що атестується, враховується повнота, якість і своєчасність виконання посадових обов'язків, особистий внесок у виконання планів роботи, дотримання трудової дисципліни, підвищення кваліфікації, виконання обов'язків, участь у громадській роботі, особисті якості, що впливають на успішність виконання обов'язків на займаній посаді. Основними критеріями при атестації персоналу виступають (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 – Критерії атестаційної оцінки керівниками підрозділів Шаргородської РДА

Особисті характеристики особи, що атестується	Професійні характеристики особи, що атестується
Рівень освіти (кваліфікації)	Досвід роботи у відповідній сфері (стаж за спеціальністю)
Старанність	Стаж роботи на посаді в організації
Комунікабельність	Показники якості виконання посадових обов'язків
Здатність працювати в команді	Наявність заохочень за професійні здобутки
Адекватність самооцінки	Знання української та іноземної мови
Наявність або відсутність шкідливих звичок	Додаткові вміння та навички
Відношення до саморозвитку	Знання законодавства
Рівень конфліктності	Пройдені курси підвищення кваліфікації

Третій етап. У результаті, на підставі всебічного аналізу виконання основних обов'язків, складності виконуваної роботи та її ефективності комісія приймає одне з таких рішень до особи, що атестується: відповідає займаній посаді; відповідає займаній посаді за умови виконання рекомендацій щодо підвищення кваліфікації з певного фахового напрямку і набуття навичок роботи на комп'ютері; не відповідає займаній посаді. Якщо комісія приймає рішення про відповідність працівника займаній посаді, то його може бути рекомендовано зарахувати до кадрового резерву; дозволити пройти стажування на більш високій посаді, присвоїти черговий ранг державного службовця; встановити надбавку, передбачену законодавством, або змінити її розмір, порушити в установленому порядку клопотання стосовно продовження терміну перебування на державній службі тощо. У разі прийняття рішення про відповідність займаній посаді за певних умов комісія рекомендує керівникові призначити через рік повторне атестування, якщо державний службовець погодиться виконати дані йому рекомендації. Якщо ж за результатами проведення атестації прийнято рішення про невідповідність державного службовця займаній посаді, комісія рекомендує керівникові перевести працівника за його згодою на іншу посаду, що відповідає його професійному рівню, або звільнити із займаної посади. Один із трьох можливих варіантів результату атестації та щорічного оцінювання виконання державними службовцями покладених на них завдань і обов'язків заноситься до особової справи державного службовця.

Згідно із звітними даними в 2019 році відповідно до штатного розпису було 124 посади, з яких фактично працюючих було 113 осіб, з них 107 осіб підлягали атестації. Згідно даних таблиці всі 100% працівників відповідали займаній посаді, в тому числі 5 осіб було рекомендовано зарахувати до кадрового резерву та 6 осіб мали пройти стажування на більш високій посаді, 11 осіб – підвищити кваліфікацію, а 2 особам рекомендовано присвоїти черговий ранг державного службовця. В свою чергу, 6 осіб не підлягали

атестації з наступних причин: 4 особи знаходились у відпустці по вагітності, пологах та догляду за дитиною; 2 особи перебували на посаді менше 1 року.

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

Між атестаціями проводять щорічну оцінку виконання працівниками їх завдань та обов'язків. Оцінюванню підлягають результати роботи, а саме її обсяги, якість та терміни виконання, самостійність та співпраця з колегами, ініціативність та відповідальність, зорієнтованість на кінцевий результат, вміння висловлюватися як усно, так і письмово, а також рівень конфліктності.

Організаційне забезпечення проведення щорічного оцінювання покладають на кадрову службу. Воно складається з п'яти основних етапів (рис. 2.7), які мають наступний зміст.

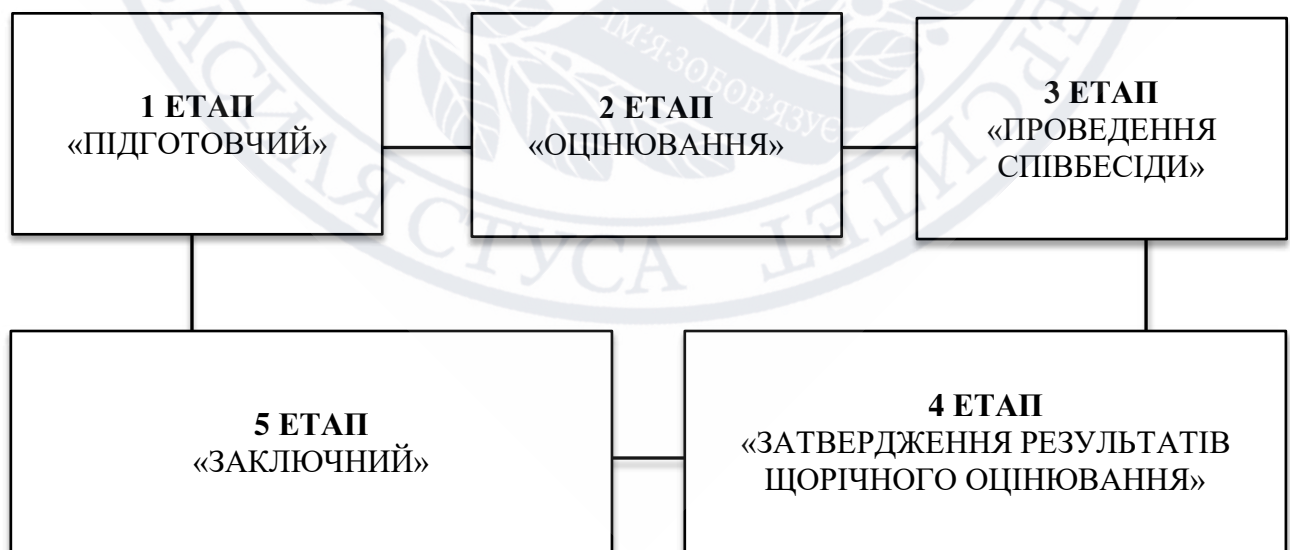


Рисунок 2.7 – Етапи проведення процедури щорічної оцінки персоналу

Перший етап. Підготовчий. Безпосередній керівник і державний службовець аналізують виконання завдань та обов'язків, визначених у посадових інструкціях, положеннях про структурні підрозділи, наданих окремих дорученнях у звітний період. Безпосередній керівник установлює дату проведення співбесіди.

Другий етап. Оцінювання. Оцінювання здійснюється державним службовцем через самооцінювання та оцінювання безпосереднім керівником, результати якого заносять до форми бланка щорічної оцінки. Заповнену форму бланка безпосередній керівник у тижневий термін передає державному службовцеві для ознайомлення. За результатами оцінювання та самооцінювання керівник виставляє підсумкову оцінку, яка може бути:

низькою - державний службовець повинен поліпшити свою роботу, щоб уникнути постійного втручання керівника для корегування результату його роботи;

задовільною - державний службовець досяг певних результатів, володіє певним обсягом навичок, потрібних для виконання посадових обов'язків, і повинен спрямовувати свою діяльність на ті складові, які змушують керівника інколи вносити корективи в результати роботи;

доброю - державний службовець досяг результатів володіння навичками й уміннями, унеможливив необхідне втручання керівника в результати роботи, спрямував зусилля на запровадження інноваційного стилю пошуку рішень;

високою - державний службовець перевершив очікувані результати, виявив ґрунтовні знання і навички, застосував інноваційний стиль виконання своїх обов'язків і доручень.

Третій етап. Проведення співбесіди. Співбесіду з державним службовцем проводить безпосередній керівник із метою обговорення результатів оцінювання його роботи за минулий рік та досягнення домовленостей на наступний рік щодо виконання завдань, визначення потреби у підвищенні кваліфікації. Обговорення має бути структурованим, неформальним

і повинно мати рекомендаційний та роз'яснювальний характер з урахуванням самооцінки державного службовця. Після закінчення співбесіди безпосередній керівник і державний службовець мають підписати форму бланка щорічної оцінки на підтвердження того, що результати оцінювання обговорено.

Четвертий етап. Затвердження результатів щорічного оцінювання. Після ознайомлення з результатами оцінювання керівник вищого рівня їх затверджує. При цьому він може висловити свої зауваження і пропозиції, а також провести, якщо треба, відповідні співбесіди.

П'ятий етап. Заключний. Кадрова служба адміністрації перевіряє повноту заповнення форми бланка щорічної оцінки і долучає її до особової справи. Кадрова служба також аналізує та узагальнює результати щорічного оцінювання і готує проекти відповідних рішень з питань кадрового менеджменту.

Зазначені результати щорічного оцінювання враховуються при: атестації персоналу; розгляді питань щодо просування по службі; присвоєнні чергового рангу; установленні передбачених законодавством грошової винагороди, надбавок, премій або зміні їх розміру; вирішенні питання щодо продовження терміну перебування на посаді; формуванні кадрового резерву; вирішенні інших питань щодо подальшої роботи.

Щорічну оцінку проводять для поліпшення не лише добору, а й розстановки кадрів, а також розвитку ініціативи та творчої активності державних службовців, визначення їх потенціалу чи потреб в підвищенні кваліфікації або особистому розвитку, вдосконалення процесу планування та організації діяльності як державного службовця, так і державного органу в цілому, планування кар'єри, виявлення організаційних проблем й оперативного реагування на них, аналізу виконання обов'язків відповідно до посадових інструкцій [44]. Під час такої оцінки аналізують виконання завдань й обов'язків, що визначені посадовими інструкціями, положеннями про структурні підрозділи, особистими планами роботи.

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

Враховуючи проведене дослідження системи атестації та оцінки персоналу в Шаргородській РДА, слід зазначити про наявність у неї, як позитивних, так і негативних характеристик. Серед плюсів, можна визначити його чітку періодичність та регламентованість у часі, наявність відпрацьованого механізму здійснення, який базується на затверджених державних стандартах, а також можливість її використання, як при здійсненні прийому нових співробітників, так і при оцінці ефективності їх діяльності. Серед негативних та проблемних місць наявної системи, слід зазначити відсутність прямої залежності результатів оцінки від розміру заробітної плати; наявність доволі формального характеру оцінювання персоналу; недостатній рівень розробленості ключових компетенцій, за якими проводиться система оцінювання; відсутність інтегрованої системи оцінювання, як окремого співробітника, так і окремих відділів та установи в цілому; домінування самооцінювання та внутрішнього оцінювання, що, у свою чергу, зумовлює суб'єктивізм та формалізм результатів; відсутність або слабкість результатів оцінювання; брак прозорості та відкритості; відсутність аналізу результатів оцінювання та моніторингу особистісно-професійного розвитку персоналу.

2.3 Дослідження результатів атестації та їх вплив на рух персоналу Шаргородської РДА

Оцінювання персоналу можна описати за допомогою кількісних і якісних показників. До кількісних показників відносяться: чисельність працівників; професійно-кваліфікаційний склад кадрів; статеві-віковий склад; середній вік працівників; стаж роботи на підприємстві; укомплектованість підприємства кадрами. До якісних показників відносяться: індивідуально-кваліфікаційний потенціал кожного працівника; індивідуальні професійні характеристики; соціально-психологічні й організаційні параметри групової динаміки, групова згуртованість, соціально-психологічний клімат, організаційна культура та цінності підприємства [45].

У відповідності до встановленого механізму оцінки персоналу у Шаргородській РДА у 2019 році з 115 осіб персоналу щорічній оцінці підлягали 103 особи, що на 4% є меншим ніж два роки тому. Серед усього персоналу оцінених осіб добру оцінку отримали 66 осіб (64%), а 37 осіб (36%) – високу; 12 осіб не підлягали проходженню щорічної оцінки, 8 осіб з яких знаходились у відпустці по догляду за дитиною та 4 особи у звітному періоді були призначені на нові посади (рис. 2.8).



Рисунок 2.8 – Динаміка змін структури осіб, які підлягали щорічній оцінці

За результатами проведення щорічної оцінки 2 особам дали рекомендацію зайняти більш високу посаду, а 3 особи рекомендовано на конкурс. В 2017 році щорічній оцінці підлягали 108 осіб, з яких 74 особи (69%) отримали добрий результат, а 33 особи (31%) – відмінний результат, а 1 державний службовець отримав задовільну оцінку (рис. 2.9).

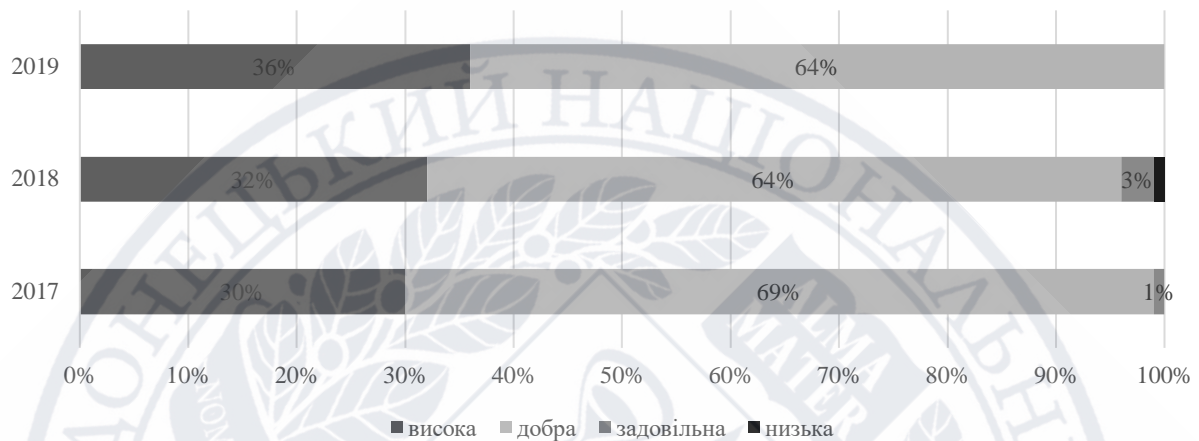


Рисунок 2.9 – Результати щорічного оцінювання персоналу ШРДА

Наявність позитивної динаміки в результатах оцінки, говорить про значні якісні зміни, що відбуваються в колективі, а також підкреслюють позитивний вплив постоціночної мотивації та ротації кадрів. Окрім того, поточні результати свідчать, що державні службовці добросовісно виконують свої службові обов'язки, оскільки саме ці результати мають великий вплив на формування кадрового резерву, складання річних планів роботи з кадрами, підготовку, перепідготовку й підвищення кваліфікації державних службовців, визначення щорічної та перспективної потреби в кадрах, присвоєння чергового рангу чи встановлення передбачених законодавством надбавок, премій або зміни їх розміру.

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

відповідають вимогам посади, а також набрати персонал, що найкраще відповідатиме посадам і професії. Це можна пояснити тим, що саме атестаційна комісія дає свої рекомендації для:

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

Висновки й рекомендації атестаційної комісії в Шаргородській РДА використовувались для формування кадрової політики адміністрації та сектору кадрової роботи. Керівництво заохочувало працівників з урахуванням рекомендацій атестаційної комісії згідно установленого порядку, а терміном до двох місяців з дня атестації він приймав рішення про переведення працівника, визнаного згідно результатами атестації таким, котрий не відповідає займаній посаді, за його згодою на іншу посаду, а при неможливості цього керівництво мало можливість в той же термін згідно із установленим порядком розірвати із працівником договір згідно із законодавством України. При відмові працівника від переведення на іншу роботу чи посаду, відповідну його кваліфікаційному рівню, або ж від професійного навчання за кошти. державного бюджету, голова Шаргородської РДА згідно результатів атестації має право звільнити співробітника відповідно до КЗпП України. Переведення співробітника на іншу роботу чи розірвання з ним трудового договору відповідно до результатів атестації не допускається в термін більше двох місяців з моменту оприлюднення результатів.

Вирізняють як економічну, так і соціальну ефективності процесу атестації. Показники, що характеризують економічну ефективність атестації персоналу в установі:

зниження витрат шляхом раціональніших підбору, розстановки та використання персоналу, вдосконалення його структури, звільнення професійно непридатних співробітників;

збільшення прибутку завдяки підвищенні якості виконаних робіт чи наданих послуг внаслідок досягнення відповідності і ділових, і професійних, і особистісних якостей кожного серед персоналу, його результату праці та трудової поведінки вимогам перед займаною посадою;

підвищення продуктивності праці серед кожного із персоналу в результаті регулярного доведення вимог до їхньої роботи, поведінки;

зменшення витрат шляхом скорочення плинності кадрів внаслідок вищого рівня мотивації працівників, планування їхньої трудової кар'єри.

Згідно з результатами атестації персоналу в Шаргородській райдержадміністрації за 2019 рік із загального числа працівників, які проходили атестацію, всі 100% відповідали займаній посаді, з них 5% були зараховані до кадрового резерву, близько 6% рекомендувалися для проходження стажування на більш вищій посаді, а біля 10% було рекомендовано пройти курси підвищення кваліфікації, тобто зовсім в малої частини атестованих працівників помітні позитивні зміни, що свідчить про достатньо високий рівень компетентності та професіоналізму працівників даної державної структури.

Тобто відповідно до результатів проходження атестації кожний працівник Шаргородської РДА самостійно може зробити висновки про свою подальшу службову кар'єру, а саме про її проходження, можливість отримання категорії чи чергового рангу чи можливість просування по службі, необхідність навчання та підвищення кваліфікації.

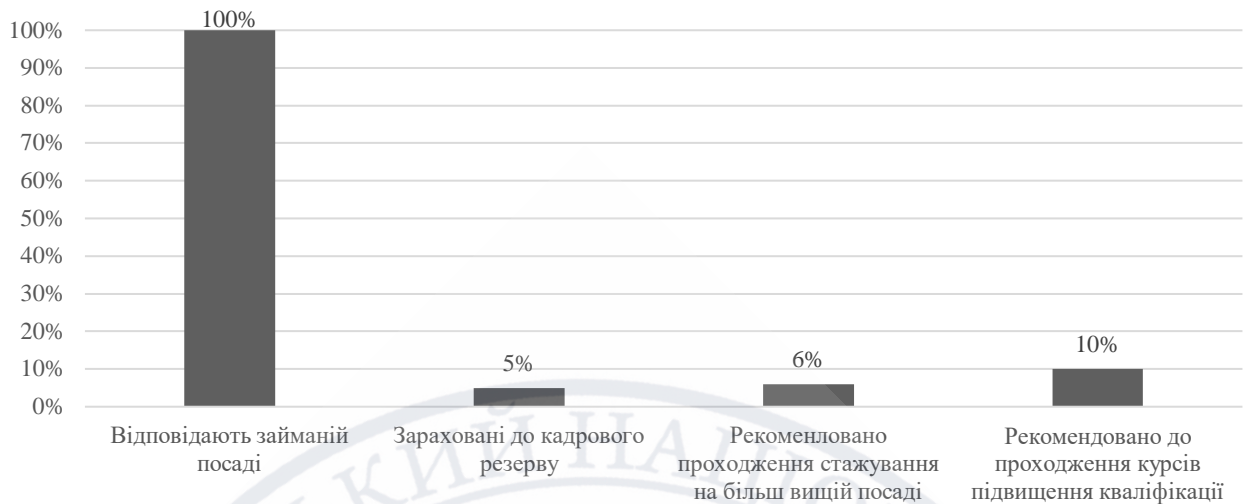


Рисунок 2.10 – Результати проведеної атестації персоналу Шаргородської РДА

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

Підвищення кваліфікації за рекомендацією атестаційної комісії у 2016 та 2017 роках пройшли 2 та 1 особи відповідно. Усі вони пройшли підготовку за спеціальністю «Державне управління» на базі Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій Вінницької області у Вінниці. Державні службовці, окрім місцевого призначення про підвищення кваліфікації згідно із результатами атестації та щорічної оцінки, повинні також дотримуватись щорічного розпорядження голови Вінницької обласної державної адміністрації «Про підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій та депутатів місцевих рад у навчальному році», де сказано, що державні службовці з відривом від роботи згідно із планом-

графіком, що є додатком до розпорядження, повинні пройти підвищення кваліфікації у Центрі підготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій Вінницької області, де буде здійснюватись навчання за рахунок обласного та державного бюджетів, а також органи виконавчої влади, місцевого самоврядування, підприємства, установи та організації, що направляють слухачів на навчання повинні відшкодувати витрати на відрядження (оплата за проїзд, проживання в готелі, добові).

В поточному плані-графіку на рік зазначені наступні види навчання:

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

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

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження структури персоналу та наявної системи управління в Шаргородській районній державній адміністрації показало наявність низки проблем в цій сфері, зокрема: переважання в структурі персоналу осіб старшого віку, що може негативно вплинути на потреби в персоналі в майбутньому; відсутність чітко налагодженої системи мотивації та

стимулювання персоналу, яка на сьогодні знаходиться в чітких рамках державної політики в цій сфері; сталість персоналу (відсутність плинності), що негативно впливає на ефективність персоналу, спричиняє технологічному відставанню в розвитку, через відсутність нових ідей та технологій.

Ключову роль в управлінні персоналом досліджуваної організації відіграє наявна система оцінки та атестації персоналу, саме вона відіграє роль інструменту керування мотивацією, стимулюванням, просування та розвитку персоналу організації.

Система оцінка та атестації персоналу в Шаргородський РДА організована у відповідності до встановлених вимог до оцінки державних службовців в Україні. Процедура атестації проводиться раз на 4 роки та включає три основні етапи проходження, а її результатом є або безпосередня атестація співробітника, або рекомендація до підвищення чи пониження в посаді. Оцінка персоналу є щорічною процедурою в установі та проводиться керівником підрозділу на основі критеріальної оцінки та самооцінки особистої та професійної компетентності. Реалізується в п'ять етапів та має чотирьох рівневу шкалу оцінювання співробітників. Результати оцінки покладаються в основу управлінських рішень керівництва та враховуються при проведенні атестації.

Проведений аналіз результатів атестації та оцінки персоналу Шаргородської РДА показав наявність позитивної динаміки та високу якість та компетентність відібраного персоналу. Усі працівники були атестовані під час проведення останньої процедури атестації, а оцінка персоналу 2019 року показала наявність у всіх високих та добрих показників.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ШАРГОРОДСЬКОЇ РАЙОННОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

3.1 Використання результатів оцінки персоналу в мотивації праці

Результати ділового оцінювання персоналу мають певний вплив на мотивацію діяльності. Ставлення працівника до роботи та ефективність його праці залежить від розуміння тієї чи іншої людини своєї трудової діяльності та якими мотивами потрібно керуватися. Під час оцінювання працівника виявляють його професійні та особистісні якості. Для керівника позитивним є те, що він може скласти уявлення про підлеглого чи колегу по роботі та як стимулювати його працю. Дані після оцінки працівника найкраще використовувати для ефективної мотивації праці, оскільки тоді виявляють не лише його професійні навички, а й певні психологічні особливості, що дає підґрунтя для створення ефективнішої мотивації, яка спиратиметься на індивідуальні особливості психології співробітника [46].

Складність у формуванні мотивації праці в державній службі, пов'язана із проблемами визначення цілей діяльності персоналу, що пов'язано із проблемами стратегії розвитку всієї системи державної служби. Іншою проблемою вважається те, що в органах державної влади фіксований фонд заробітної плати, а тому відповідно система мотивації, зокрема безпосереднє застосування матеріальних стимулів, будується в межах норм зазначених чинним законодавством, що спонукає керівників при розробці системи мотивації робити акценти на менш ефективних нематеріальних методах [44].

Діяльність державного службовця вимагає ініціативи та творчості під час реалізації службових цілей та завдань. Важливо, що прояв ініціативи допустимий лише в інтересах задля служіння суспільству та державі вцілому, що зберігає легітимність діяльності у межах дії їх службових обов'язків.

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

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

Основним мотивуючим чинником працівників установи є бажання мати гарантовану заробітну плату. В Шаргородській РДА заробітна плата працівникам виплачується два рази у місяць: аванс – 15 число місяця – 40% від тарифного окладу та зарплата – передостанній операційний день місяця – 60% від тарифного окладу

Результати атестації персоналу до 1 травня 2018 року, насамперед, використовувалися при формуванні кадрового резерву в Шаргородській РДА. Для того, щоб атестація персоналу та формування резерву працівників були більш взаємопов'язаними скоординовувалась робота працівників сектору кадрової роботи Шаргородської РДА, що відповідали за цю ділянку роботи. В свою чергу, атестаційна комісія теж відіграє в цьому питанні важливу роль, для цього вона повинна бути обізнана в інформації про наявність всіх вакантних місць в організації, що сприятиме призначенню кращих працівників на нові та більш високі посади. Подано кількість осіб зарахованих до кадрового резерву, що згідно штатного розпису на 41% перевищує кількість посад. Це свідчить про те, що все ж неформально існує престиж роботи на державній службі, отже є позитивний мотивуючий ефект. Зі 175 осіб, котрі були зараховані до кадрового резерву станом на 31.12. 2019 року майже половина, а

саме 86 осіб кадрового резерву працюють в Шаргородській РДА, 36 осіб працюють в інших органах виконавчої влади, в свою чергу, 42 особи взагалі не являються державними службовцями, в органах місцевого самоврядування працює 3 особи і тимчасово непрацюючих нараховується 8 осіб. Ми бачимо, що найбільша частка осіб, котрі були зараховані до кадрового резерву припадає на осіб, що працюють в Шаргородській РДА і становить 49%, 24% осіб не є державними службовцями, особи, котрі працюють в інших установах державної виконавчої влади становлять майже 20%, а тимчасово непрацюючі – близько 5%, коло осіб, котрі працюють в органах місцевого державного самоврядування є всього 2%.

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

При використанні результатів атестації спеціалістам з питань персоналу кадрової служби Шаргородської РДА доцільно було б дотримуватися ряду певних принципів, таких як обов'язковість прийняття організаційно-правових заходів стосовно стимулювання або ж відповідності працівника займаній посаді відповідно до результатів атестації, оскільки нехтування з боку керівника даним принципом принижує роль атестації серед працівників, тобто робить її формальною та зайвою процедурою. Важливо також дотримуватися принципу гласності, при якому атестаційна комісія задля попередження конфліктних ситуацій, що можуть бути пов'язані з публікацією результатів атестації, зобов'язана одночасно розробити заходи стосовно усунення виявлених недоліків у співробітників для подальшого ефективнішого їх розвитку.

Ми пропонуємо для більш ефективного врахування результатів атестації персоналу використовувати шкалу змін в оплаті праці працівників.

Основу такого оцінювання потрібно покласти результати ділової оцінки працівника, отримані протягом міжатастаційного періоду. Вони визначаються шляхом оцінювання виконання працівником індивідуального плану розвитку або особистісної мети. Така оцінка працівника в характеристиці включає наступні рівні: високий результат, добрий результат, задовільний результат, низький результат праці. Як ми бачимо, сам процес оцінки аналогічний щорічному оцінюванню державних службовців, але внівши запропоновані корективи шляхом вдосконалення передбачає посилення відтворювальної функції, а саме підвищення розмірів грошового утримання, що можна досягнути зміною структури та методів формування фонду оплати праці.

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

немає чіткого та дієвого механізму проходження державної служби, що пояснюється функціонуванням різних компонентів в процесі просування по службі. Оскільки на державну службу йдуть працювати люди здебільшого із статусними мотивами, що пов'язані з бажанням зайняти все вищу посаду, що вважатиметься престижною, то можна впевнено сказати, що мотивація шляхом кар'єрного зростання являється однією із найефективніших;

практика формального направлення держслужбовця як на навчання, так і на підвищення кваліфікації. Важливою умовою для посилення мотивації шляхом підвищення кваліфікації являється можливість реалізації набутих знань на практиці з отриманням винагороди за результативне виконання завдання (може бути матеріальне чи моральне – подяка, схвалення, визнання);

загроза звільнення із займаної посади через зміну політичної еліти, тобто влади в країні. Часто така ситуація зумовлюється невпевненістю співробітника в майбутньому, а саме в його соціальній захищеності, що демотивує держслужбовця;

питання престижу звання «державний службовець» та підвищення такого соціального статусу. Дана проблема сприяє переходу молодих та висококваліфікованих професіоналів, що здатні впроваджувати в життя реформи, в інші сфери діяльності;

використання отриманих результатів атестації держслужбовців з метою їхнього звільнення .

Слід зазначити, що головним завданням цього методу оцінки персоналу являється оцінювання ділових та професійних якостей для підвищення ефективності праці державної служби шляхом не лише правильної розстановки кадрів, а й підвищення кваліфікації та навчання чи переведення на іншу посаду. На жаль, на практиці цю мету відсувають на другий план, а сам процес атестації державні службовці сприймають як загрозу звільнення, оскільки це вдалий спосіб позбавитися небажаних працівників, з метою заміни їх на «своїх».

До 1 травня 2019 року в Шаргородській РДА спостерігався непрямий зв'язок атестації та системи оплати праці держаних службовців. Тільки при умові підвищення на посаді, а відповідно й підвищення рангу, було можливе зростання заробітної плати. Коли державний службовець отримував оцінку, що підтверджувала його відповідність займаній посаді, то зараховувався до резерву, але це не позначалося на його матеріальній мотивації. Тому ми пропонуємо пов'язати атестацію та систему оплати праці шляхом використання показників ефективності праці держаних службовців, про які йшлося раніше. Окрім цього, потрібно використовувати можливості для підвищення мотивації державних службовців внаслідок використання гнучких умов праці, можливості виконувати частину роботи вдома, надання соціального пакету, медичне обслуговування та інші пільги.

Отже, проведення атестації являється необхідним процесом у визначенні кар'єрного просування персоналу Шаргородської РДА, оскільки є позитивним явищем як для установи, так і для кожного з них. Для установи атестаційний

процес покращує роботу персоналу, контроль над її виконанням, підвищує продуктивність праці, сприяє зростанню ефективності функціонування організації в цілому, а для персоналу атестація здійснює додатковий контроль за їх діяльністю та надає можливість, у випадку позитивного рішення атестаційної комісії, рухатися по кар'єрних сходах, що передбачає не лише вищу посаду, а й більш високий рівень заробітної плати, здобуття кращого рівня і професійних, і кваліфікаційних компетенцій.

В цілому атестація персоналу допомагає виявити стан розвитку державних службовців, сильні і слабкі сторони кожного із них.

3.2 Пропозиції щодо удосконалення наявної системи атестації персоналу Шаргородської районної державної адміністрації

Основою будь-якої організації і її головним багатством є люди. При цьому людина стає не тільки ключовим і найціннішим ресурсом організації, але і найкоштовнішим. Необхідно розглядати людський фактор у взаємозв'язку кількісних і якісних характеристик кадрів і можливості їхньої реалізації в умовах функціонування, що постійно змінюються.

Ситуація, яка сьогодні склалась в досліджуваній установі не дозволяє комплексно підійти до найважливішого процесу в системі управління персоналом – його оцінці. Державні норми та стандарти, які регламентують процес оцінки є однобічними (суб'єктивними) та формальними за своїм змістом, вони недостатньо враховують ефективність та результати діяльності персоналу, його особистісні характеристики та професійно-освітньої траєкторії; рівень особистого прогресу розвитку та його ролі в колективі.

З метою покращення наявної ситуації ефективною вбачається можливість впровадження кваліметричного підходу до періодичної якісної оцінки персоналу (атестації персоналу).

Він передбачає безпосередньо переважання якісних інструментів оцінки за такими основними блоками.

1. *Оцінка ділових і професійних якостей працівників у кваліметричному вимірі.* Першим кроком у формуванні кваліметричної періодичної оцінки персоналу при його атестації є чітка структуризація параметрів оцінки. Вимога органічного ув'язування періодичної оцінки персоналу із систематичною оцінкою праці припускає, що оцінка ділових і професійних якостей працівників повинна структуруватися відповідним чином. Наприклад, оцінка ділових якостей (Од) повинна бути представлена середніми відносними показниками результатів праці (Крез), інтенсивності праці (Кін) економії матеріальних, енергетичних та часових ресурсів (Кек).

У цьому випадку показник ділових якостей (Од) є відображенням реального внеску працівника у виробничу діяльність колективу і може бути представлений функцією:

$$Од = (Крез, Кін, Кек) \quad (3.1)$$

Оцінка професійних якостей працівника або рівня його кваліфікації (Окв) повинна бути представлена середніми відносними показниками складності виконаних робіт. Тобто, показник професійних якостей відображає не що інше, як рівень кваліфікації працівників виходячи зі складності фактично виконаних робіт і може бути представлений функцією:

$$Окв = (Кск) \quad (3.2)$$

Таким чином, щоб оцінити працівника тільки за його діловими і професійними якостями, для цього повинні бути розраховані середні показники результатів праці, інтенсивності виконання робіт, економії матеріальних ресурсів і складності робіт, виконаних за певний період.

Оскільки документальною основою таких розрахунків є вже готові оцінні аркуші працівників, де маються всі дані за кожен місяць, одержання атестаційної оцінки (Оат) не викликає труднощів.

Враховуючи, що міжатестаційний період у Шаргородській РДА складає 4 роки. Усі ці чотири роки в установі діяв мотиваційний механізм, що базується на систематичній кваліметричній оцінці результатів і витрат праці. Протягом

чотирьох років показники праці одного із співробітників, скажімо, співробітника А, виглядають так, як це представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Орієнтовна модель показників праці співробітника А (дворічний період перед атестацією)

Вид оцінки	Показники праці															Середня величина	
		I	II	III	IV	V	VI	За півроку	VII	VIII	IX	X	XI	XII	За рік	За 1-й рік	За 2 роки
Протягом першого року																	
Од	Крез	0,85	0,8	0,95	1,0	1,0	1,0	0,93	1,0	1,0	1,0	0,95	1,0	1,0	0,99	0,96	
	Кін	1,0	1,0	1,1	1,05	1,0	1,2	1,06	1,0	0,95	1,1	1,1	1,05	1,02	1,04	1,05	
	Кек	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
Окв	Кск	0,58	0,55	0,60	0,60	0,61	0,63	0,60	0,64	0,64	0,66	0,70	0,72	0,72	0,69	0,64	
Протягом другого року																	
Од	Крез	1,0	1,0	1,0	0,90	1,0	1,0	0,98	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,99	0,97
	Кін	1,05	1,1	1,0	0,95	1,0	1,0	1,02	1,1	1,1	1,05	1,03	1,08	1,08	1,07	1,04	1,04
	Кек	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Окв	Кск	0,71	0,73	0,74	0,75	0,80	0,81	0,76	0,82	0,82	0,83	0,86	0,86	0,86	0,84	0,80	0,72
Од = (0,97+1,04+1,00) :3 =1,00 Окв = 0,72																	

Із наведених в таблиці 3.1 розрахунків видно, що співробітник А за два роки роботи на підприємстві поступово підвищив рівень своїх результатів при економії ресурсів. Поліпшення результатів відбулося на основі істотного підвищення його кваліфікації, що наочно демонструється динамікою показника складності виконуваних робіт (Од) по півріччям: 0,60; 0,69; 0,76; 0,84. Отже, один з висновків атестаційної комісії може бути пов'язаний з формулюванням «перспективний працівник». Підвищилася в співробітника й інтенсивність праці, що також в істотному ступені пов'язано з ростом його професійної майстерності. Таким чином, ефективність трудової діяльності працівника буде цілком відбита в його атестаційній оцінці на базі кваліметричних вимірів, у яких одиниця виступає як загальноприйнятий критерій ефективності (норми, стандарту):

$$O_{ат} = O_{д} + O_{кв} = (1,0 + 0,72) : 2 \quad (3.3)$$

2. *Оцінка особистісних якостей працівників.* Особистісні якості працівників можуть бути представлені як сукупність моральних (K_m), фізичних (K_f) якостей і здібностей до керованої діяльності ($K_{кер}$). Вся оцінка особистісних якостей може бути представлена у вигляді функції:

$$O_o = (K_m; K_f; K_{кер}) \quad (3.4)$$

де K_m – відношення до праці, людська надійність, свідомість, ввічливість, доброта;

K_f – вага працівника, артеріальний тиск, загальна витривалість, фізична працездатність;

$K_{кер}$ – здібності працівника до керованої діяльності.

Використовуючи розробки психологів, а також рекомендації зі стандартизованих ділових характеристик, що найшли практичне застосування в різних системах періодичної оцінки якості персоналу при атестації, зупинимося на п'ятих інтегрованих факторах. Адже велика кількість показників оцінки є неефективною, як з точки зору витраченого часу на цей процес, так і в зв'язку розмивання рівнів певних критеріїв оцінки. Найбільш ефективними для здійснення оцінки факторами в цьому блоці може бути: відношення до праці; комунікативність; стресостійкість; фізичний стан; керованість.

Кваліметричний підхід до формування моральних якостей припускає: по-перше, виявлення вагомості кожного фактору (що виконується експертним шляхом за допомогою попарного порівняння факторів один з одним по будь-якій бальній шкалі у межах одиниці); по-друге, дорівняти до одиниці критерій, що характеризує норму, стандарт. Значимість інших критеріїв менше одиниці. Шкала значимості критеріїв будується по спадній.

Сама процедура оцінки особистих якостей працівників будується на участі експертів, у якості яких можуть виступати ті, хто знає атестуємого не менше року. Оптимальна кількість експертів – 7 осіб, включаючи керівника колег по відділу та працівників інших відділів з якими контактує співробітник якого атестують. Орієнтовна структура експертного листа оцінки наведена в

таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Модель листа оцінки особистих якостей працівника

Особиста якість	Рівень значущості	Рівень розвиненості
Відношення до праці	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Вміння будувати ефективні комунікації	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Стресостійкість	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Фізичний стан	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Керованість	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Оцінка особистісних якостей фахівців доповнюється оцінкою здібностей працівника до керованої діяльності ($K_{кер}$), яка також виступає складовою експертної оцінки персоналу.

Оцінка особистісних якостей працівників при атестації (O_o) у кваліметричному вимірі визначається як середньоарифметична величина і має вигляд:

$$O_o = (K_m + K_f + K_{кер}) : 3 \quad (3.5)$$

Виходячи з вище викладеного, комплексна структурована оцінка ділових, професійних і особистісних якостей працівників підприємств повинна складатися як мінімум із трьох блоків:

$$O_{ат} = (O_d + O_{кв} + O_o) : 3 \quad (3.6)$$

Кожен із блоків має своє самостійне значення для цілей атестації, покликаної підвищити ефективність використання персоналу підприємства та ефективність впровадження заходів в рамках системи управління ним.

Результати запропонованого підходу оцінки дозволять не лише досягти об'єктивності та комплексності у його здійсненні, а й виступатимуть певним лакмусом за допомогою якого можна вирішувати цілей комплекс завдань системи управління персоналом, наприклад, формування кадрового резерву, підвищення ефективності діяльності персоналу, обґрунтування необхідності розвитку персоналу, пошук мотиваційних механізмів та їх впровадження; збільшення людського капіталу установи, тощо.

3.3 Шляхи покращення якості оцінки та управління персоналом, спираючись на досвід зарубіжних компаній

Фактична та оцінна інформація, зібрана більшістю фірм за найширшою програмою, є реальною основою для планування персоналу, розрахунку потреб як у первинному, так і середньому персоналі, організації конкурентної заміни вакансій та, безсумнівно, оплати праці працівників, прогнозування внутрішніх програм навчання. Кожен безпосередній керівник особисто вводить дані у форму оцінки. Цього порядку дотримується майже кожна компанія. Деякі з них користуються послугами різних представників кадрової служби. У цьому випадку форму оцінки заповнює представник відділу кадрів разом із безпосереднім керівником. Така процедура застосовується рідко, здебільшого у випадках, коли безпосередній керівник не має досвіду та відповідної підготовки [47].

У зарубіжних компаніях оцінку та атестацію організовують кожного року, особливо у випадку спрощеної процедури оцінювання. Більшість компаній вимагають від своїх керівників обов'язкового постійного моніторингу безпосередньої діяльності підлеглих, проведення офіційних співбесід та обговорення результатів між річними оцінками. Особливо ретельний контроль здійснюється за новими, найманими працівниками та переназначеними. Наприклад, у McDonald's менеджери та спеціалісти повинні проходити сертифікацію на кожну зміну посади та систематично вимагати кожні шість місяців з моменту прийняття на роботу або переходу на іншу посаду. Неофіційне оцінювання нових працівників проводиться через три місяці, коли для переведених з іншої посади - через місяць, а формальне - лише через півроку роботи компанії. Організація при наймі спеціаліста на роботу чи переведенні на нову посаду розраховує на швидку віддачу, оскільки на їх погляд жорсткий контроль та оцінка сильних чи слабких сторін працівника в роботі сприяє наданню йому відповідної допомоги, з метою швидкого виправлення недоліків [49]. Одночасно перевіряється правильність рішення про найм або нове

призначення. В дуже короткий термін співробітника, котрий не виконав поставлені завдання, переводять на менш відповідальну роботу чи звільняють.

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

Слід зазначити, що основними факторами, що відіграють роль у оцінці результатів діяльності, є:

- характер використання, який використовує працівник;
- особисте ставлення оцінювача до працівника;
- стиль роботи керівника.

Основною рисою в американському підході до процесу управління персоналом являється знання керівників не лише власних підлеглих, а й співробітників з нижчої ланки управління в своєму підрозділі. Важливим нюансом в організації оцінювання є підбір членів комісії, що повинні надати об'єктивну ділову оцінку кандидата [48]. Задля цього до процесу оцінки працівника залучають його колег, підлеглих та і його самого. Від нього вимагають описати повний перелік всіх виконаних ним робіт. Згідно цих даних уточнюються показники оцінки та коло осіб, котрі їх надали, вияснюють інформацію стосовно професійних завдань та їх виконання. А процес самооцінки дозволяє дізнатись те, наскільки добре працівник визначає свої сильні і слабкі сторони, а потім обговорюють їх. Важливим у відносинах між керівником та підлеглим є співбесіда, коли працівник, отримавши на руки один із екземплярів оціночної форми, має можливість обговорити як сильні, так і слабкі сторони своєї роботи.

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

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

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

Після оцінювання за всіма критеріями безпосередній керівник здійснює оцінку роботи службовця (задовільно, досить задовільно або незадовільно), а потім вищий керівник і, на кінець, — організована для визначеної сфери державної служби комісія, після чого визначається підсумкова оцінка. Такий вид атестації здійснюється один раз на рік, а працівник, що підлягає атестації, щоразу підписує річну оцінку, чим підтверджує ознайомлення з її змістом та результатами [48].

В США спостерігаються наступні показники частоти проведення оцінки: 74% службовців і 58% різноробочих проходили оцінку раз на рік; 25% службовців і 30% різноробочих оцінювалися раз на півроку, близько 10% проходили оцінку результативності праці частіше, ніж раз на півроку. Тобто в компаніях США доволі звичайним є часта періодика оцінок, якими здебільшого займається менеджер-керуючий. Оцінку також можуть здійснювати: комітет з декількох контролерів, що виключить можливість упередженого ставлення при оцінюванні одним начальником; колеги оцінюваного; підлеглі оцінюваного [46].

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

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

порівняння – оцінку здійснюють шляхом суб'єктивного порівняння – кандидат А працює результативніше за кандидата Б, або кандидат Б працює краще, ніж кандидат А;

шкали – для оцінки працівника будують шкалу від найменшого до найбільшого значення із заданим інтервалом: 1,2,4,6,8,10;

детального опису особистості – схожий за суттю до попереднього методу, лише замість інтервалів і кількісних значень, формулюють характеристику державного службовця з відповідним йому описом за певними балами та їх критеріями, наприклад, працелюбність оцінюють наступним чином: 5 – дуже любить працювати; 4 – старанно працює; 3 – нормально; 2 – трохи несерйозний; 1 – несерйозний;

комплексний – здійснюють різносторонню оцінку персоналу, використовуючи вислів: управлінець А знаходиться на високому рівні, а управлінець Б – на середньому;

самооцінки – ґрунтується на самоаналізі та самозвіті працівника.

Японський досвід оцінки державних службовців є повчальним у правильному використанні людських ресурсів, що призведе до раціональної плинності працівників та просування по службі лише на основі об'єктивних критеріїв. Водночас такий підхід може забезпечити професіоналізм в управлінні державною службою та підвищити ефективність влади. На мою думку, найцікавішим є досвід оцінки персоналу в Німеччині, який було б доречно використовувати для наших установ. Існує два методи оцінки: незалежний та залежний від ієрархічних процедур та процедур, що характеризують та класифікують оцінку, зокрема:

оцінка продуктивності праці, яка базується на результатах роботи, виконаної працівником, тобто вона орієнтована на вже виконану діяльність;

оцінка потенціалу, стосується питання придатності працівника до виконання певних завдань, а також можливості його професійного розвитку, орієнтованого на майбутнє.

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

Висновки до розділу 3

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

Запропоновано кваліметричні підходи до удосконалення наявної системи атестації персоналу досліджуваної установи. Окреслено її складові елементи, інструменти та процедури здійснення. Нова атестаційна модель передбачає здійснення атестації на основі трьох основних напрямів: ділових, професійних та особистих якостей. Особливістю методики є використання методів експертного дослідження, які дозволяють подивитись на роботу персоналу прибравши суб'єктивізм в оцінці ефективності їх діяльності. Запропонована методика дозволяє більш комплексно поглянути на процедуру атестації, з точки зору інструменту пошуку прийняття управлінських рішень.

Досліджено досвід зарубіжних країн в проведенні атестації державних службовців, який є досить цікавим і його варто було б застосовувати у нас, хоча потрібно перейняти лише позитивні аспекти, включаючи всі недоліки, які є в кожній із систем оцінювання в зарубіжних установах, оскільки кожна із систем показує, що в випадку недооцінки ролі консультацій перед підготовкою прийняття рішень, інформаційно-роз'яснювальною роботою, навчанням державних службовців, існує ризик провалу будь-якого із нововведень.



ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження системи управління та оцінки персоналу Шаргородської районної державної адміністрації дали змогу сформулювати наступні висновки.

1. Ключовим елементом в забезпеченні ефективного функціонування будь-якого підприємства чи установи є людина. Тому, формування дійового концепції управління персоналом в умовах сьогодення, виступає пріоритетом управлінської діяльності. Основними особливостями концепції є; унікальність, з точки зору, впроваджуваних заходів, норм та стандартів; відповідність стратегії розвитку компанії; врахування при побудові впливу зовнішніх та внутрішніх чинників; врахування інтересів усіх категорій персоналу та керівництва; прогностичний підхід; втілення в життя стратегічних завдань стосовно управління персоналом.

2. Система управління персоналом включає в себе такі етапи, як: планування персоналу; залучення персоналу та створення бази потенційних кадрів; відбір кадрів, у процесі якого здійснюється оцінка кандидатів і відбираються кращі претенденти; визначення розміру заробітної плати та можливих пільг для працівників з метою мотивації кадрів; професійна орієнтація та адаптація з метою швидкого залучення нових працівників до підприємства; навчання персоналу; оцінка діяльності працівників; ротація кадрів з метою найбільш раціонального використання їх потенціалу; підготовка резерву керівних кадрів. У теорії та практиці управління персоналом застосовуються три групи методів: адміністративний (організаційно-розпорядчий), економічний та соціально-психологічний

3. Ключовим елементом у забезпеченні ефективної системи управління персоналом в умовах сьогодення є формування сучасної системи оцінки персоналу, яка тісно пов'язана з усіма складовими елементами управління персоналом на підприємстві. Вона використовується, як на етапах формування персоналу так і на етапах його використання та розвитку. З її допомогою можна

побудувати ефективний процес відбору персоналу, який максимально б впливав на ефективність процесу рекрутингу; оцінити потенціал та продуктивність (ефективність) роботи наявного персоналу, а також як результат, прийняти рішення щодо необхідності його розвитку та навчання; сформувати дієву систему мотивації працівників, базуючись на результатах оціночних процедур.

4. Структура персоналу Шаргородської районної державної адміністрації є постійною, має високий рівень освіченості та кваліфікації. Серед негативних рис в системі управління персоналом можна визначити: переважання в структурі персоналу осіб старшого віку, що може негативно вплинути на потреби в персоналі в майбутньому; відсутність чітко налагодженої системи мотивації та стимулювання персоналу, яка на сьогодні знаходиться в чітких рамках державної політики в цій сфері; сталість персоналу (відсутність плинності), що негативно впливає на ефективність персоналу, спричиняє технологічному відставанню в розвитку, через відсутність нових ідей та технологій.

5. Ключовим інструментом в забезпеченні системи управління персоналом Шаргородської районної державної адміністрації виступає оцінка персоналу. Наявна в установі система оцінки персоналу включає два основних блоки: атестацію – яка проводиться у відповідності до встановлених норм, раз на 4 роки та щорічна оцінка персоналу. Атестація персоналу в установі включає три етапи проведення: підготовчий, безпосереднє проведення процедури атестації та прийняття рішення за його результатами. При її проведенні враховується суб'єктивний підхід оцінювання особистих та професійних здобутків самим працівником та його керівником, який потім формально затверджується атестаційною комісією, що негативно впливає на об'єктивність результатів оцінювання. На основі отриманих результатів атестації, приймається рішення про збереження на посаді, підвищення, чи ротацію атестованого. Система щорічної оцінки установи проводиться безпосереднім керівником підрозділу на основі критеріальної оцінки та самооцінки особистої та професійної компетентності. Реалізується в п'ять етапів та має чотирьох рівневу шкалу

оцінювання співробітників. Результати оцінки покладаються в основу управлінських рішень керівництва та враховуються при проведенні атестації.

6. Аналіз результатів проведеної в установі атестації персоналу дозволив визначити достатньо високий рівень ефективності роботи співробітників. Спостерігається 100% проходження атестаційних процедур з повною відповідністю персоналу посадам, які вони обіймають. В результаті атестації майже чверть осіб отримали додаткові рекомендації, зокрема, були внесені до кадрового резерву, направлені на стажування на більш високій посаді та направленні на підвищення кваліфікації. Результати щорічної оцінки, підтверджують високий рівень кваліфікації співробітників, весь персонал в поточному році отримав оцінки високі та добрі. Динаміка змін щорічних оцінок співробітників апарату є також позитивною.

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

8. Запропоновано напрями удосконалення наявної в установі системи атестації персоналом на основі впровадження кваліметричного підходу оцінювання. Нова модель передбачає здійснення атестації на основі комплексного підходу, який передбачає виокремлення трьох основних напрямів оцінки: ділових, професійних та особистих якостей. Особливістю методики є використання методів експертного дослідження, які дозволяють подивитись на

роботу персоналу прибравши суб'єктивізм в оцінці ефективності їх діяльності. Запропонована методика дозволяє більш комплексно поглянути на процедуру атестації, з точки зору інструменту пошуку прийняття управлінських рішень, а також забезпечити можливість моніторингу покращення професійних та кваліфікаційних характеристик персоналу у міжатестаційний період.

9. Досліджено досвід зарубіжних країн в проведенні атестації державних службовців, який є досить цікавим і його варто було б застосовувати у нас, хоча потрібно перейняти лише позитивні аспекти, виключаючи всі недоліки, які є в кожній із систем оцінювання в зарубіжних установах, оскільки кожна із систем показує, що в випадку недооцінки ролі консультацій перед підготовкою прийняття рішень, інформаційно-роз'яснювальною роботою, навчанням державних службовців, існує ризик провалу будь-якого із нововведень. Найбільш призвичаєний до діяльності українських установ є досвід німецьких організацій з питань атестації державних службовців, а тому є доволі високий відсоток його реалізації. Досвід компаній Японії, в свою чергу, є доволі цікавим, але неприйнятним для наших установ і організацій у зв'язку із різними філософіями і методами роботи, а відповідно й оцінювання. Важливим моментом є те, що досвід американських компаній частково зате успішно застосовують деякі українські організації, де їх метод оцінювання є більш дієвим, аніж в державних установах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Шаповал О., Іваній А., Гальченко А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії № 5 (17), 2018. С.45 - 52
2. Шаповал О., Коробко А. Систематизація теоретичних аспектів мотивації праці персоналу підприємства. Причорноморські економічні студії № 3, 2018. С. 230-240
3. Шаповал О. Управління персоналом : навчальний посібник. Харків : НАНГУ, 2015. - 295 с.
4. Шегда А. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2018. - 687 с.
5. Хміль Ф. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2019. 608 с.
6. Бланк І. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Київ : Ельга, 2016. 655 с.
7. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посіб. / М.І. Мурашко. – К. : Т-во “Знання”, КОО, 2012. 311 с.
8. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент: навч.-посіб. / В.Г. Воронкова. – К. : “Професіонал”, 2014. 192 с.
9. Балабанова Л.В. Управління персоналом : підручник. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Професіонал, 2016. 182 с.
10. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – 2-ге видання. – К. : Центр навчальної літератури, 2019. 502 с.
11. Морщенок Т.С. Обґрунтування важливості формування стратегії управління персоналом для сучасного підприємства / Т.С. Морщенок // Держава та регіони. – 2006. – № 5. С. 216–221.
12. Лук’янихін В.О. Менеджмент персоналу: навч.-посіб. / В.О. Лук’янихін. – Суми : Університетська книга, 2004. 592 с.

13. Бих К.А. Підвищення ефективності управління персоналом / К.А. Бих// Збірник доповідей учасників 5 Всеукраїнської науково-методичної конференції ЗДІА. – 2005. С. 140–144.
14. Дитковская П.Г. Тенденции и особенности управления персоналом на зарубежных предприятиях / П.Г. Дитковская, Н.В. Яшкина // Менеджмент и кадры. 2015. С. 113-124
15. Данилова Н. В. Концепція "Зеленого офісу": світовий досвід та економічне обґрунтування для України / Н. В. Данилова // Modern economics. - 2017. - № 3. - С. 60-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2017_3_9
16. Денисенок А. Наставничество на промышленном предприятии [Електронний ресурс] / А. Денисенок // Менеджмент персонала. – 2014. – Режим доступу : <http://hrliga.com>
17. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом / В. І. Дериховська // Бізнес Інформ. – 2019. – № 7 (426).
18. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості / В. І. Дериховська // Науковий вісник : зб. наук. пр. – Одеса : ОНЕУ, 2019. – № 10 (189). – С. 37–50.
19. Добрынин А.И., Дятлов С.А., Цыренкова Е.Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования. – СПб.: Наука, 2009.
20. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства / [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf.
21. Сардак О.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств / О.В. Сардак // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 8. Ч. 2.
22. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Б. Пошелюжна. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.

23. Дуракова І.Б. Управління персоналом: навчальний посібник. К, 2018. 236 с.
24. Аширов Д.А. Управління персоналом: навчальний посібник / Д.А. Аширов. – К.: ІНФРА-М, 2015. 370 с.
25. Єршов В.А. Як не загубитись при прийомі на роботу / В.А. Єршов, Ф.Н. Філін. Харків: Гросс медиа, 2009. 40 с.
26. Десслер Г. Управління персоналом: навчальний посібник. Полтава.: Піор, 2016. — 430 с.
27. Травін В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персоналу підприємства. М.: Інфра-М, 2017. 260 с
28. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посібник / Г.Т. Завіновська. – К.: КНЕУ, 2003. – 300 с.
29. Селютіна А.В. Ділова оцінка персоналу: авторська методика // Кадрова служба і управління персоналом підприємством, 2018. № 6. С. 28—34.
30. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2009. 301 с.
31. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2002.
32. Кириченко О.А. Банківський менеджмент: навч. посіб. / Кириченко О.А., Гіленко І.В., Роголь С.Л. – К.: Знання-Прес, 2002. 438 с.
33. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. - К.: Знання, 2008. 345 с.
34. Колот А. М. Вартість і ціна послуг робочої сили: теоретичні аспекти формування // Україна: аспекти праці, 2008. № 6. С. 5-23
35. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою . Науково-виробничий журнал “Інноваційна економіка”, 2015. № 1 (56). С. 24-32

36. Корпоративна соціальна відповідальність: підручник для бакалаврів під ред. Е. М. Короткова. - К.: Видавництво Юрайт, 2019. 445 с.
37. Кривов'язюк І. В. Теорія пропорційності функціонування та розвитку соціально-економічних систем / І. В. Кривов'язюк, І. Я. Тишко // Наука й економіка, 2016. № 4 (16). С. 35-42
38. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – [2-е вид., перероб. й доп.]– К.: Кондор, 2005. 304 с.
39. Лазоренко Т. В. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях. Молодий вчений, 2018. №1. С. 23-36
40. Сидоренко Е.В. Технологии создания тренинга. От замысла к результату / Е.В. Сидоренко. – СПб.: Речь, ООО “Сидоренко и Ко”, 2017. 336с.
41. Зміст категорії коучинг URL: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Коучинг>.
42. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія / М.М. Новікова, Л.О. Мажник; Харк. нац. акад. міськ. госпва. – Харків: ХНАМГ, 2012. 215 с.
43. Управління персоналом: навчальний посібник / МиколаВиноградський, Світлана Беляєва, Алла Виноградська, Олена Шканова; М-во освіти і науки України, Київ. еко-ном. ін-т менеджм. (“Екомен”). – К.: Центр навчальної літератури, 2016. 500 с.
44. Офіційний сайт Sumitomo Electric Bordnetze GmbH / [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.sebn.com/>.
45. Архів статистичної інформації [Електронний ресурс] / Головне управління статистики в Вінницькій області // Офіційний сайт. – URL: <http://www.vinstat.ternopil.ua/arxiv.html>. – 08.05.2015.
46. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навчальний посібник/ – К.: Центр учбової літератури, 2017. 248 с.

47. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.В. Шканова. – К.: “Кондор”, 2012. 518 с.
48. Макаревич О. Мотивація як підґрунтя дій особистості. Соціальна психологія, 2016. № 2. С.134-141.
49. Верхоглядова Н.І. Методологічні основи формування організаційної культури підприємства. Держава та регіони. – 2018. № 6. С.23-43
50. Крисенко А.В. Корпоративна культура як основна конкурентна перевага підприємства / Вісник НТУ “ХПІ”. – 2015. № 24. С.47-56
51. Камерон К., Куїнн Р. Діагностика і зміна організаційної культури / Пер. з англ. під ред. І. В. Андрєєвої. / К. Камерон, Р. Куїн – СПб., 2011. 142с.
52. Калініченко Т. І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури. Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво, 2020. № 3. С.34-50
53. Ядранська, О. В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління. Економіка & держава, 2014. №1. С. 45-52