



ЗАХІДНОДОНБАСЬКИЙ ІНСТИТУТ
Міжрегіональної Академії управління персоналом

Кафедра економіки та менеджменту
Спеціальність менеджмент

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни Основи підприємницької діяльності
тема Критерії оцінювання персоналу під час атестації у
торговельній мережі «Рукавичка»

Студента Гусейнова Н.Ф.
прізвище, ім'я, по батькові
Групи ІН35-9-23-Б1М(4.0д)
Перевірів Тищенко Т.І., к.ек.н.

підпис, прізвище, ім'я, по батькові,
вчений ступінь, звання, посада
Нормоконтроль_Пестова О.А.,
доцент кафедри

підпис, прізвище, ім'я, по батькові,
вчений ступінь, звання, посада

Павлоград
2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇХ ФОРМ ТА МЕТОДІВ	
1.1. Визначення поняття «атестація персоналу»	5
1.2. Головні актуальні підходи до оцінювання та атестації працівників компанії	14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ КАДРІВ ОРГАНІЗАЦІЇ	
2.1. Аналіз організаційно-економічного стану та операційної діяльності торговельної мережі «Рукавичка»	22
2.2. Огляд методів та критеріїв оцінювання персоналу під час атестації у торговельній мережі «Рукавичка»	26
2.3. Оцінка результатів атестації та їх вплив на рух персоналу торговельної мережі «Рукавичка»	34
РОЗДІЛ 3. НЕДОЛІКИ ОЦІНЮВАННЯ ТА ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ	39
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46

ВСТУП

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

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

Мета курсової роботи полягає у комплексному дослідженні атестації персоналу в установі, обґрунтуванні цього процесу, встановленні системи методів оцінки персоналу та розробці перспектив удосконалення методів атестації персоналу, основних напрямів підвищення кваліфікації персоналу в торговельній мережі «Рукавичка».

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

дослідити суть та значення поняття «атестація персоналу»;

розглянути атестацію персоналу як метод його оцінки в торговельній мережі;

розкрити методи і критерії оцінки при атестації персоналу в організації;

проаналізувати недоліки атестації та визначити фактори її удосконалення.

Об'єктом дослідження є трудовий колектив торговельної мережі «Рукавичка».

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

У ході виконання курсової роботи використано сучасні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема, наукового абстрагування (при вивченні сутності категорій «оцінювання», «атестація»); системного підходу (для обґрунтування методів та форм, яких необхідно дотримуватись при здійсненні процесу атестації); причинно-наслідкових зв'язків (при вивченні етапів проведення атестації персоналу); методи статистичного аналізу (для аналізу економічної характеристики організації).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇХ ФОРМ ТА МЕТОДІВ

1.1. Визначення поняття «атестація персоналу»

Оцінювання персоналу є ключовим елементом кадрової роботи, що дає змогу керівництву покращувати склад працівників установи, підприємства чи організації. Процедура такого оцінювання регламентується нормативно-правовими актами та Законом України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 № 4312-VI [1]. Якщо в організації укладено колективний договір, у ньому необхідно визначити: категорії персоналу, які підлягають оцінюванню; періодичність його проведення, передбачену статтею 12 Закону «Про професійний розвиток працівників»; а також додаткові категорії працівників, які звільняються від атестації. У випадку відсутності колективного договору роботодавець — за погодженням з виборним органом профспілкової організації — встановлює: перелік категорій працівників, що підлягають оцінюванню; терміни його проведення; та графік здійснення такої процедури [1].

Вітчизняні та зарубіжні вчені неоднаково тлумачать поняття «атестація персоналу».

Наприклад, Савченко В. визначає атестацію як офіційну оцінку персоналу, яка проводиться регулярно за встановленою процедурою. За підсумками цієї оцінки приймаються рішення стосовно кар'єрного зростання працівників, їх зарахування до кадрового резерву на певні посади, необхідності професійного навчання або звільнення [18].

Наприклад, Савченко В. визначає атестацію як офіційну оцінку персоналу, яка проводиться регулярно за встановленою процедурою. За підсумками цієї оцінки приймаються рішення стосовно кар'єрного зростання працівників, їх зарахування до кадрового резерву на певні посади, необхідності професійного навчання або звільнення [9].

Виноградський М. у своїх наукових працях зазначає, що атестація є

кадровими заходами, необхідними для оцінювання відповідності рівня здібностей та результатів праці співробітника вимогам до діяльності [4]. Малиновський В. визначає атестацію як процес, під час якого атестаційна комісія встановлює ступінь відповідності працівника обійманій посаді [7].

Атестація є процедурою систематичного, офіційного оцінювання діяльності кожного працівника, що проводиться згідно зі встановленими стандартами виконання обов'язків на посаді [12].

Дослідниця Галаєва О. пояснює, що атестація є одним із елементів робочого процесу та передбачає регулярне підтвердження професійної кваліфікації, а також відповідності кожного працівника займаній посаді [9].

За визначенням К. Борисової, атестація – це структурований та регулярний процес оцінювання, що проводиться за встановленими критеріями для визначення відповідності роботи конкретного співробітника вимогам до виконання його обов'язків на робочому місці протягом певного проміжку часу [4].

Отже, атестація являє собою процес оцінювання рівня кваліфікації, професійних якостей та практичних умінь працівників з метою визначення їхньої відповідності або невідповідності займаним посадам, а також виявлення їхнього потенціалу.

Метою атестації є забезпечення раціонального розміщення персоналу та ефективного використання їхніх знань, умінь і досвіду.

На основі результатів атестації керівництво ухвалює рішення щодо:

- зміни кваліфікаційної категорії працівника; перегляду розміру його посадового окладу;
- встановлення винагород та заохочень;
- направлення на підвищення кваліфікації або перепідготовку;
- освоєння нової спеціальності.

Атестація може слугувати інструментом для підвищення як мотивації окремих співробітників, так і загальної ефективності діяльності підприємства. Однак, процедура атестації персоналу характеризується певними особливостями, чіткою метою та визначеними етапами, які слід обов'язково враховувати під час її

підготовки та проведення. В іншому разі, атестація може стати лише формальністю, а можливості, що виникають завдяки результативній оцінці кадрів, залишаться невикористаними.

Підсумки оцінки діяльності персоналу є важливим фактором, що впливає на корекцію поведінки співробітників. Зазвичай, позитивні результати оцінювання (у 79-90% випадків) покращують робочі показники та сприяють формуванню позитивного самоприйняття. Водночас, негативне оцінювання може викликати у працівників невпевненість, що несприятливо впливає на їхню продуктивність [19].

На думку О. Марцінковської, атестація має слугувати інструментом, що дозволяє оцінити проблеми установи з боку співробітників, які проходять цю процедуру. Таким чином, це є формою зворотного зв'язку від персоналу. Працівникам необхідно надавати можливість висловити свої думки, які повинні бути ретельно розглянуті та враховані керівництвом. Під час підготовки до атестації персонал повинен мати змогу обговорити умови кар'єрного зростання. Адже чіткі та зрозумілі перспективи є важливим мотиватором для співробітників до покращення своєї роботи [14].

Оцінювання працівників має на меті формування об'єктивної, зрозумілої та порівнянної інформації щодо результативності їхньої роботи та їхніх здібностей. Цей процес є основою для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління персоналом, а також сприяє плануванню професійного зростання та розвитку співробітників [3].

У сучасному світі зростають вимоги до якості роботи, яку виконує персонал, тому підвищена увага до проведення атестації є цілком логічною. За допомогою такого підходу керівництво прагне покращити внутрішню атмосферу в колективі та забезпечити стабільне функціонування організації в умовах економічної нестабільності.

Оцінювання персоналу здійснюється шляхом аналізу діяльності працівників їхніми безпосередніми керівниками, колегами та учасниками атестаційної комісії. Цей підхід нерідко призводить до формалізованості та суб'єктивності отриманих

результатів. Це пояснюється тим, що особи, відповідальні за ухвалення рішень (керівники структурних підрозділів, співробітники служби управління персоналом, члени атестаційної комісії), можуть формувати свої висновки, ґрунтуючись на власному сприйнятті, особистих враженнях, суб'єктивних вподобаннях, впливі колег або ж через недостатнє розуміння індивідуальних якостей та особливостей працівника.

Атестація персоналу базується на наступних засадах (див. рис.1.1).

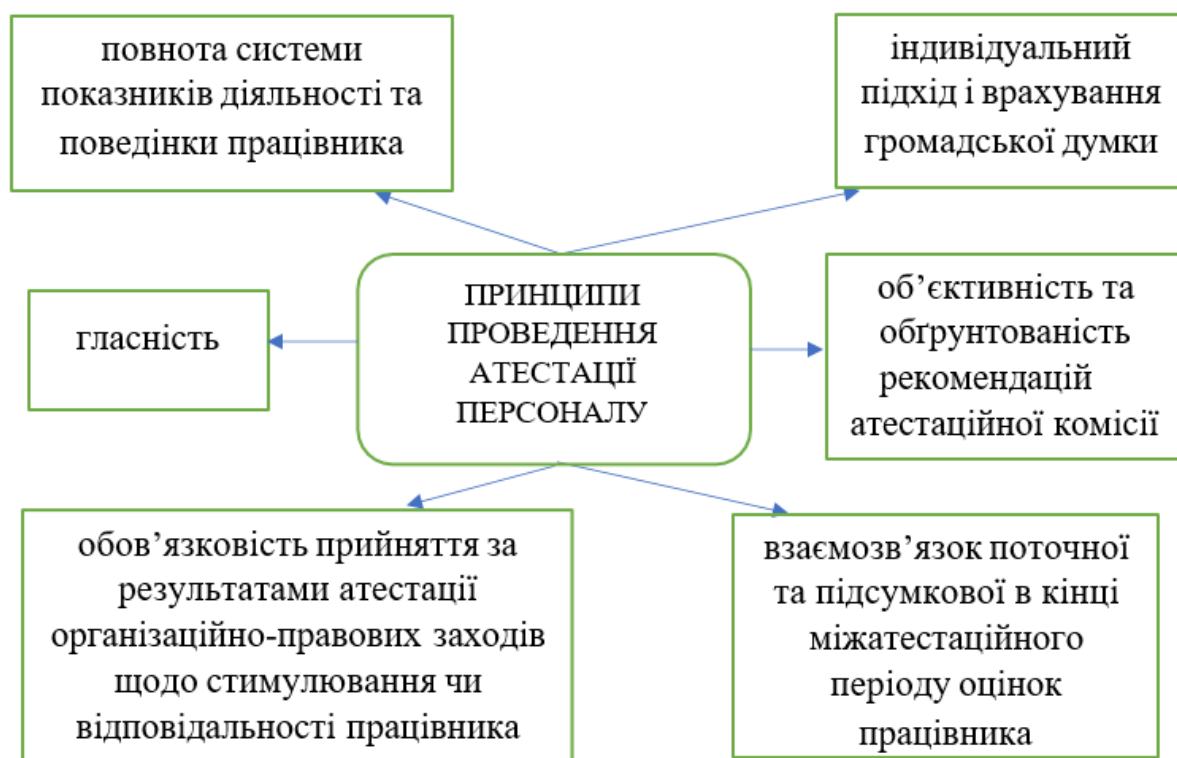


Рис.1.1. Основні засади оцінювання працівників

Розрізняють декілька видів атестації, що класифікуються за метою проведення:

Планова (регулярна) атестація: є обов'язковою для всього персоналу, проводиться з встановленою періодичністю (наприклад, щорічно або двічі на рік). Її завданням є аналіз виконаної роботи та узагальнення результатів діяльності.

Оцінювальна атестація: спрямована на формування висновків за результатами оцінювання та розробку рекомендацій щодо подальшого

професійного розвитку або використання працівника.

Атестація на відповідність посаді: здійснюється для визначення відповідності особи новій або вищій посаді. Вона передбачає аналіз потенціалу працівника та рівня його професійної компетенції з метою кар'єрного зростання.

Для забезпечення об'єктивності результатів оцінювання персоналу, цей процес слід здійснювати не лише як періодичну або одноразову процедуру, а безперервно, протягом усього робочого періоду.

Новоприйняті співробітники повинні проходити первинне оцінювання через шість місяців, а надалі – щорічно [9]. У вітчизняній та міжнародній практиці також застосовується наступна класифікація видів оцінювання персоналу організації (рис. 1.2) [17].

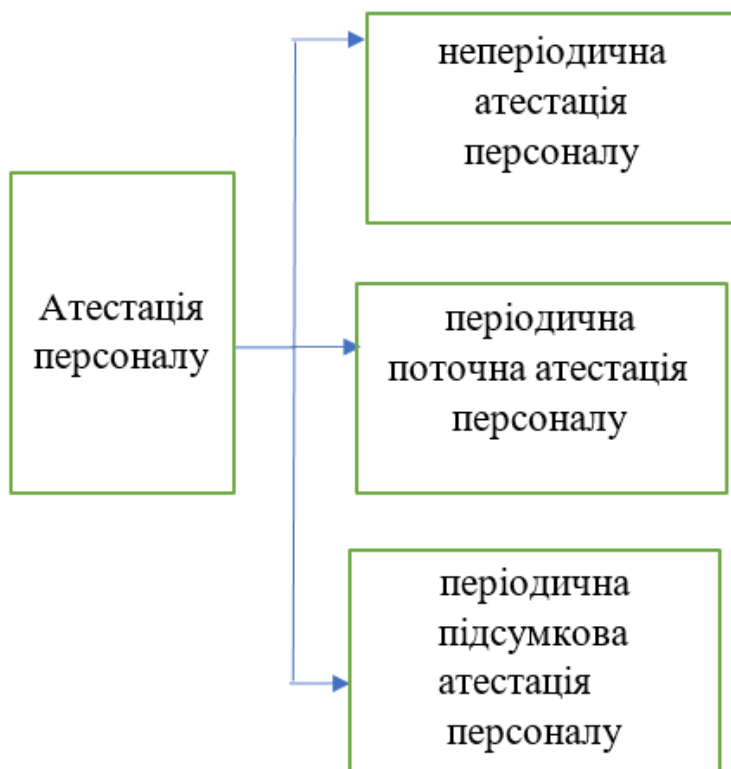


Рис.1.2. Форми оцінки персоналу

Позапланова оцінка персоналу в організації проводиться за потреби заповнення вільної посади, актуалізації кадрового резерву на керівні посади, запровадження нових умов оплати праці та в інших подібних випадках.

Регулярна оцінка керівників та спеціалістів, що здійснюється за спрощеним

порядком, має на меті перевірку поточних результатів їхньої праці. Зазвичай, її проводять в організації раз на рік.

Періодична підсумкова атестація працівників проводиться у визначений час, за встановленою формою, згідно зі спеціально розробленою процедурою один раз в три – п'ять років [17].

Атестація є специфічним видом оцінювання персоналу, характерні особливості якого полягають у наступних аспектах:

Застосування різноманітних методів для оцінки усіх якостей співробітника.

Передбачається участь колективу або його представників у підготовці необхідних матеріалів та проведенні атестаційної процедури.

Проводиться опитування співробітників та підготовка характеристик за участі громадськості. Формується атестаційна комісія з провідних фахівців та представників громадськості.

- Процес підготовки до атестації, зміст наданих матеріалів та її підсумки обговорюються в колективі.

Це пояснюється тим, що атестація має на меті:

- пошук потенціалу для підвищення ефективності роботи та зацікавленості персоналу в досягненнях організації;

- оптимальне застосування економічних заохочень та соціальних гарантій;

- створення сприятливих умов для динамічного та всебічного розвитку особистості.

Для забезпечення ефективності атестації персоналу необхідно розробити та затвердити Положення про порядок її проведення для співробітників усіх рівнів. Це положення має на меті визначення відповідності їхніх знань та навичок займаній посаді, а також планування їхнього подальшого професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Слід зазначити, що успішність атестаційного процесу значною мірою залежить від його об'єктивності, прозорості, безперервності та неухильного дотримання таких принципів:

- комплексності системи індикаторів оцінки поведінки та професійної

діяльності працівників;

- достовірності та адекватності даних, що використовуються для формування цих індикаторів.

Такий підхід до атестації дозволяє керівникам краще оцінити здібності та потенціал своїх співробітників, а також розробити оптимальні стратегії кар'єрного розвитку для кожного члена команди, з урахуванням отриманих результатів оцінювання [16].

Метою атестації є визначення відповідності рівня виконання роботи та особистісного потенціалу працівника вимогам займаної посади та виконуваної діяльності, що проводиться з метою прийняття обґрунтованих кадрових рішень щодо мотивації, професійного розвитку або переміщення персоналу.

Згідно з цілями атестації виділяють дві головні складові:

- оцінювання трудової діяльності;
- оцінювання співробітників.

Слід підкреслити, що вкрай важливо підходити до атестації не як до звичайної формальності та уникати суб'єктивності. Позаяк проведення такої процедури потребує витрат як часу, так і фінансових ресурсів. Саме тому формальна атестація, яка не має чітко окреслених цілей і не веде до конкретних кроків для підвищення продуктивності окремих співробітників та організації в цілому, є неприпустимим марнотратством [13].

- Причинами формалізму та суб'єктивності в атестації персоналу є відсутність чітких критеріїв оцінки праці, недостатнє теоретичне опрацювання питання атестації з урахуванням специфіки конкретних організаційних умов, а також недоліки в інформаційному та нормативно-правовому забезпеченні цього процесу. Удосконалення системи атестації передбачає мінімізацію суб'єктивного фактора при оцінюванні та інтенсифікацію автоматизації процесів оцінки персоналу. Автоматизована система атестації персоналу відрізняється від традиційних методик такими особливостями:

- Дані щодо професійних якостей працівників, що підлягають атестації, які подаються у друкованому вигляді атестаційного листа. Цей лист містить не лише

об'єктивні відомості, а й характеристику працівника, викладену зрозумілою та доступною мовою;

-- Експерти обирають необхідні формулювання зі стандартизованого переліку професійних характеристик, причому шість фраз описують кожні вісімдесят професійних якостей [14].

Таким чином, проведення атестації є обов'язковою процедурою, що несе значні переваги як для організації, так і для її персоналу. Вона сприяє вдосконаленню діяльності співробітників, посиленню контролю за якістю виконання завдань, збільшенню продуктивності праці та підвищенню загальної ефективності функціонування установи. Регулярна оцінка працівників забезпечує моніторинг їхньої діяльності, а за умови позитивної рекомендації відповідної комісії, відкриває перспективи для кар'єрного зростання. Це, своєю чергою, передбачає підвищення на посаді, збільшення рівня оплати праці, а також вдосконалення професійних та кваліфікаційних навичок і знань [13].

Оцінка персоналу може здійснюватися за допомогою таких методів:

Метод стандартизованих оцінок: керівник заповнює спеціально розроблену форму, враховуючи показники окремих аспектів діяльності працівника протягом звітного періоду відповідно до встановленого зразка.

Метод порівнянь: передбачає ранжування (упорядкування) співробітників на основі їхніх робочих результатів за оцінюваний період.

Метод управління за цілями (або постановки завдань): полягає у спільному визначенні керівником та працівником ключових завдань (цілей) на встановлений термін.

Кожен із зазначених підходів має як певні переваги, так і обмеження.

Зокрема, стандартна методика оцінювання вирізняється легкістю застосування, мінімальними фінансовими та часовими затратами на її реалізацію. Проте їй властиві значний рівень суб'єктивності, упередженість та недостатнє врахування специфіки професійної діяльності працівників.

Порівняльний підхід відзначається простотою використання, однак отримані ним дані є надто узагальненими та неточними для ефективного

застосування в управлінні кадрами.

Метод управління за цілями вирізняється простотою, економічністю, об'єктивністю та високим мотиваційним потенціалом. Однак його основний недолік полягає в тому, що оцінюється виключно ступінь виконання працівником ключових завдань, а не всі аспекти його професійної діяльності [14].

Ефективна атестація персоналу надає можливість:

Виявити недоліки в управлінні кадрами в окремих структурних підрозділах.

Оцінити проблемні аспекти поточної організаційної структури.

Ідентифікувати складності у взаємодії між відділами.

Створити або оновити кадровий резерв.

Спланувати програми професійного розвитку та навчання на майбутній період.

Переглянути систему оплати праці працівників та прийняти обґрунтовані рішення щодо преміювання та бонусів.

Розробити план із залучення (підбору) та внутрішнього переміщення (ротації) персоналу.

Сформувати кошторис витрат на людські ресурси на наступний фінансовий період.

Зіставлення важливості оцінювання для організації, управлінського персоналу та працівників представлено в табл. 1.1. [10].

Попри всі переваги, ми вважаємо, що система атестації персоналу має низку недоліків:

- По-перше, як вже згадувалося, наявна суб'єктивність в оцінюванні, а також централізація атестаційного процесу. Це призводить до недостатнього рівня демократичності, що, в свою чергу, знижує мотивацію персоналу до роботи.

- По-друге, необхідно усунути суб'єктивність керівника при оцінюванні підпорядкованих працівників.

- По-третє, слід запровадити єдину систему атестації та оцінки персоналу.

- По-четверте, доцільно розробити як психологічні, так і професійні вимоги до керівного складу та рядових працівників [15].

Таблиця 1.1

Значення атестації для підприємства, керівників і співробітників

Підприємство	Керівники	Співробітники
- забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами; - основа для прийняття рішень при виборі кандидата на посаду; - оптимізація процесу планування	- точна і об'єктивна інформація про підлеглих; - достатня інформація для прийняття обґрунтованих рішень про просування і преміювання підлеглих; - виявлення працівників з високим потенціалом	- чітке розуміння свого місця в організації; - самореалізація; - професійне зростання та кар'єрне просування; - бачення своєї ролі всередині організації в майбутньому

Важливість атестації персоналу організації зростає, коли в суспільстві посилюється нагляд за дотриманням прав людини та соціальних гарантій у трудовій сфері. І, навпаки, її значення знижується за умови послаблення цих гарантій або порушення законодавства про працю.

Також атестація має велике значення для мотивації співробітників. Об'єктивне оцінювання працівника керівником може стати стимулом для його професійного вдосконалення, поглиблення знань та навичок, а також підвищувати зацікавленість у досягненні високих робочих результатів.

1.2. Головні актуальні підходи до оцінювання та атестації працівників компанії

На сучасному етапі, в умовах ринкової економіки, комерційна діяльність підприємств повинна приділяти значну увагу управлінню персоналом. Важливість людських ресурсів постійно зростає, оскільки мінливе зовнішнє середовище вимагає довгострокового підходу до формування та використання кадрів організації. Це, своєю чергою, передбачає ретельний аналіз та оцінку ефективності трудової діяльності персоналу [5].

Потреба впровадження підприємствами нової системи управління персоналом зумовлена поточною ситуацією на ринку праці. Дедалі більше

посилюється конкурентна боротьба за якісні трудові ресурси. Водночас, штат співробітників трансформується в кваліфікованих спеціалістів, які переважно мають вищу освіту та пройдені спеціалізовані тренінги, необхідні для підтвердження професійної компетенції.

Отже, система оцінювання персоналу в компаніях є ключовим елементом сучасного управління персоналом, тому кожній вітчизняній компанії варто подбати про її впровадження, якщо вона прагне стратегічного зростання та зміцнення своїх ринкових позицій.

Крім того, система оцінювання співробітників є дієвим інструментом не лише для управління людськими ресурсами, оперативного та стратегічного керівництва, але й сприяє підвищенню інвестиційної привабливості компанії. Створення системи оцінювання персоналу являє собою процес, що передбачає відбір, аналіз та впровадження відповідних інструментів (методів) для їх практичного використання.

Атестація працівників компанії є підставою для прийняття рішень щодо їх переведення, підвищення на посаді, заохочення, визначення розміру заробітної плати, а також пониження на посаді та звільнення. Цей процес спрямований на покращення професійного рівня персоналу, оцінку завантаженості працівників та їхнього використання за фахом, а також на вдосконалення методів управління. Крім того, атестація сприяє виявленню резервів для зростання, підвищенню продуктивності праці та зацікавленості співробітників у результатах їхньої роботи та діяльності всієї організації. Вона також забезпечує оптимальне застосування економічних стимулів і соціальних гарантій, створюючи умови для всебічного розвитку особистості кожного працівника.

Окрім вже згаданого, створення системи оцінки персоналу в компаніях є важливим з кількох інших причин [8]:

- під час добору кадрів, ця система допомагає виявити найбільш підходящих та ефективних кандидатів для компанії, оцінюючи їхню працю, професійні навички тощо;
- за допомогою оцінки персоналу підприємство може формувати свою

стратегію розвитку, усвідомлюючи, що кваліфіковані працівники є найважливішим ресурсом і двигуном економічного зростання;

- результати оцінки персоналу лягають в основу створення системи мотивації та заохочення працівників на підприємстві [23].

Підходи до оцінювання працівників в організації слід обирати відповідно до встановлених цілей та потреб. Наприклад, для визначення рівня професійних якостей співробітників доцільно використовувати комплексне оцінювання, що включає тестування, співбесіди або практичні завдання (симуляції). Для формування психологічного профілю працівників ефективними є тестування або інтерв'ю, що дають змогу застосовувати бальні або інші кількісні системи оцінювання. Щоб виявити ділові та професійні навички, фахівці з управління персоналом часто віддають перевагу діловим іграм або ситуаційним завданням.

Під час проведення оцінки та аналізу її результатів ключове значення має кваліфікація тих, хто оцінює, а також наявність готової методичної основи (наприклад, практичних завдань, тестів) та зрозумілих правил. Лише за таких умов можна забезпечити об'єктивність оцінки, результати якої в подальшому можуть бути використані для вдосконалення структури організації, кар'єрного розвитку перспективних працівників, нарахування премій та визначення заробітної плати тощо.

Усі основні методики класифікуються за своїм призначенням: якісні, кількісні, комплексні та комбіновані. Вони різняться за оціночними критеріями та переліком інструментів, що застосовуються відділом по роботі з персоналом або управлінським складом.

До основних методів оцінки персоналу належать:

1. Матричний метод. Він полягає у порівнянні фактичних показників діяльності працівника із заздалегідь визначеними еталонними критеріями. Це один з найпростіших та найпоширеніших підходів.

2. Метод вільних або описових характеристик. Він сфокусований на виявленні ключових досягнень співробітника та його сильних сторін. Ця інформація зіставляється з виявленими недоліками або значними помилками, що

дозволяє зробити висновки щодо загальної успішності та ефективності його діяльності.

3. Метод оцінки результатів виконання завдань. Цей підхід дозволяє отримати комплексну оцінку трудової діяльності співробітника загалом, оскільки фокусується на досягненні поставлених цілей та завдань. Часто оцінка проводиться шляхом бесіди або інтерв'ю.

4. Метод «360 градусів». Він передбачає всебічну оцінку діяльності працівника, що надходить від різних джерел: безпосереднього керівника, колег, підлеглих, а також включає самооцінку самого працівника.

5. Метод групової дискусії. Цей метод передбачає колективне обговорення результатів та ефективності роботи співробітника за участю незалежних експертів, представників HR-відділу та керівництва.

Комплексні підходи до оцінки персоналу:

1. Тестування. Цей метод передбачає оцінювання співробітників за результатами виконання ними визначених робочих завдань.

2. Метод агрегування оцінок. Полягає в оцінці всіх характеристик працівника за встановленою шкалою, після чого усереднений показник зіставляється з еталонним (нормативним) значенням.

3. Метод групування. Передбачає формування груп співробітників на основі їхніх робочих результатів або показників ефективності.

Кількісні підходи:

1. Ранговий метод. Передбачає формування рейтингових списків успішності та ефективності працівників. Цей процес здійснюється кількома керівниками, після чого отримані дані зіставляються. Персонал, що посів найнижчі позиції, може бути розглянутий для звільнення.

2. Бальна оцінка. Метод, що передбачає присвоєння балів кожному працівнику за його індивідуальні досягнення у професійній діяльності. Після завершення визначеного періоду (як правило, року) всі бали підсумовуються для виявлення найбільш успішних та працівників з низькими показниками.

3. Вільна бальна оцінка. Цей підхід передбачає оцінювання кожної якості

працівника (як особистісної, так і професійної) групою незалежних експертів.

Отримані бали узагальнюються. Ці методи оцінювання вважаються найбільш об'єктивними, адже вони дозволяють робити загальні висновки та представляти їх у числовому еквіваленті для можливості подальшого зіставлення. Іншим ефективним способом оцінки персоналу є комплексний підхід. Він передбачає реалізацію методики атестації, що дає змогу визначити рівень відповідності співробітника обійманій посаді в компанії. Багато організацій практикують щорічну атестацію всього персоналу.

Психологічні підходи до оцінювання персоналу викликають значний інтерес у сучасних HR-фахівців. Вони дають можливість визначити не лише поточні особистісні та професійні якості, а й розкрити потенціал та можливості для подальшого зростання кожного працівника.

Серед психологічних методів оцінки важливих для роботи особистісних характеристик співробітників можуть бути: співбесіди, інтерв'ю, вирішення бізнес-кейсів, психологічне тестування, аналіз попередніх даних («архівні» методи) та оцінка за методом «360 градусів». Також під час проведення психологічної оцінки часто застосовуються структуровані інтерв'ю, практичні вправи та метод самопрезентації.

Ці психологічні методи реалізуються експертами у сфері психології, які підбирають відповідні інструменти та достовірно інтерпретують отримані дані у зрозумілі висновки. Психологічні методи оцінки забезпечують високу точність та детальну інформацію, але можуть бути затратними для компанії через необхідність залучення кваліфікованих психологів для об'єктивного аналізу продуктивності праці. Найбільш виправданим застосування цих підходів є для оцінки лідерського потенціалу працівників, формування психологічного портрета кандидатів на керівні посади, а також для впровадження системи оцінки результатів діяльності персоналу [21].

Невербальні методи оцінки персоналу належать до групи нетрадиційних підходів. Їхнє застосування найбільш поширене під час відбору нових працівників, особливо коли виникають труднощі з неупередженим аналізом

психологічних характеристик кандидата та його професійних компетенцій.

Ці методи дозволяють з високою точністю виявити такі риси, як темперамент, здатність до спілкування, вольові якості та потенціал лідерства.

Експерти, які застосовують невербальні техніки для оцінки поточного чи майбутнього персоналу, під час розмови звертають увагу на: загальну тривалість відповідей; довжину пауз; складність та особливості висловлювань; мовні помилки; обмовки; самокорекції в мовленні; наявність мовленнєвих недоліків; вираз обличчя; дихання; кашель; жестикуляцію; зміни положення тіла; напрямок погляду.

Саме мимовільність та природність невербальних проявів дають змогу досвідченим психологам розпізнати дійсний емоційний стан людини, навіть коли вона прагне його приховати. На відміну від вербального спілкування, невербальна комунікація майже не містить неправди, що надає спеціалістам шанс оцінити реальні наміри працівника, а не лише його озвучені твердження [23].

Сучасні підходи до оцінки та атестації працівників поєднують у собі найбільш об'єктивні та дієві перевірені методи. Значного поширення набули так звані асесмент-центри, які слугують для комплексної оцінки персоналу та його ефективності. Їхня діяльність ґрунтується на відтворенні типових робочих ситуацій, що дозволяє співробітникам продемонструвати свої сильні сторони – як особистісні якості, так і професійні вміння. До таких завдань зазвичай входять: аналітичні доповіді, письмові ділові завдання, обговорення в групах, психологічні тести та ділові ігри. Ці сучасні методики оцінки кадрів також допомагають виявити найбільш перспективні напрямки для розвитку працівника та дають можливість всебічно оцінити його особистісні характеристики, необхідні для успішного виконання робочих завдань. Нерідко такі методики реалізуються як автоматизовані та комп'ютеризовані варіанти традиційних інструментів оцінки професійних якостей, що істотно полегшує комунікацію між співробітниками, що проходять оцінку, та експертами (будь то зовнішні фахівці або працівники самої організації).

Серед сучасних поширених підходів до визначення кваліфікації

співробітників виділяють метод «360 градусів». Його було розроблено у 1987 році. Головна його перевага полягає в тому, що він дозволяє оцінити відповідність працівника займаній посаді та отримати зворотний зв'язок, який включає самооцінку співробітника. Надзвичайно важливим є забезпечення повної конфіденційності під час проведення опитування за цим методом. Якщо цю вимогу ігнорувати, зв'язок з об'єктивним тестуванням становить менше одного відсотка, і методика повністю втрачає свою дієвість. Оцінювання за методом «360 градусів» може сприйматися як стресове, тому його доцільно використовувати при плануванні кар'єрного зростання або під час відбору персоналу для підвищення кваліфікації. Умови та цілі проведення такої оцінки мають бути чітко визначені.

Для постійного вдосконалення та підвищення ефективності процесу оцінювання персоналу на підприємстві або в організації необхідно забезпечити дотримання низки ключових умов:

- зацікавленість та підтримка з боку керівництва;
- залучення кваліфікованих спеціалістів для об'єктивної оцінки якостей та професійної діяльності працівників;
- систематичне документування всіх аспектів роботи системи оцінки кадрів;
- регулярне інформування співробітників про методику та принципи функціонування системи оцінювання персоналу;
- формування чіткого та прозорого взаємозв'язку між системою оцінки та системою стимулювання праці.

Ключовою вимогою до будь-якої системи є її ефективність. Якщо за підсумками оцінювання персоналу в компанії не відбуваються жодні коригування в штатній структурі, розмірі оплати праці чи розподілі преміальних виплат співробітникам, то механізм оцінки буде розцінюватися як зайвий компонент в управлінні кадрами. Ефективною система стане тоді, коли працівники, що демонструють високі показники в процесі оцінювання, отримуватимуть значніші преміальні заохочення порівняно з тими, хто показав нижчі результати.

Для оптимізації системи оцінювання персоналу та аналізу результатів їхньої

діяльності в організації необхідно здійснити такі кроки:

1. Посилення значущості відділу по роботі з персоналом (HR-служби) в рамках підприємства.
2. Формування чіткої нормативно-правової бази для проведення оціночних процедур.
3. Впровадження механізмів відповідальності за прийняті кадрові рішення.
4. Створення ефективної системи підбору та відбору співробітників.
5. Підвищення рівня професійної підготовки та кваліфікації працівників [21].

Ефективна система оцінки персоналу значно впливає на досягнення ключових цілей організації та її здатність конкурувати. Через атестацію співробітників керівництво компанії створює надійну основу для стратегічного розвитку бізнесу. Це забезпечується шляхом вдосконалення професійних якостей працівників, що, у свою чергу, формує кадровий резерв.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ КАДРІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Аналіз організаційно-економічного стану та операційної діяльності торговельної мережі «Рукавичка»

Торгова мережа «Рукавичка» — це роздрібне підприємство супермаркетів в Україні, яке спеціалізується на продажу продуктів харчування та товарів повсякденного попиту. Її діяльність розпочалася у грудні 2002 року.

Ця мережа входить до складу великого торговельного холдингу Fozzy Group. До нього також належать такі відомі роздрібні формати, як мережа супермаркетів «Сільпо», оптові гіпермаркети Fozzy та дисконтні супермаркети Thrash!.

Станом на жовтень 2023 року, «Рукавичка» мала представництва у 76 населених пунктах, охоплюючи 8 регіонів країни, та налічувала понад 240 торгових закладів. Мережа працевлаштовувала близько 7 тисяч працівників, а щодня її магазини обслуговували приблизно 400 тисяч покупців.

Діяльність мережі охоплює декілька регіонів: місто Київ, Вінницька, Житомирська, Київська, Полтавська, Сумська, Хмельницька, Черкаська та Чернігівська області. Найбільша концентрація торгових точок зафіксована у Києві та Київській області. Сумарно на інші перелічені області припадає 19 закладів. Зокрема, Полтавська, Сумська, Черкаська та Хмельницька області мають по одному функціонуючому об'єкту.

Головна ціль торгової групи Fozzy Group – сформувати одну з найбільших мереж роздрібної торгівлі в Україні.

Торговельна мережа функціонує у форматі магазинів невеликого формату (або магазинів крокової доступності) площею від 300 до 400 м², пропонуючи асортимент із приблизно 4500 найменувань товарів. У вересні 2019 року Компанія представила модернізовану концепцію своїх торговельних точок, що отримала назву «фрешмаркет».

Основні принципи концепції «фреш-маркет» передбачають наявність

високоякісної та свіжої продукції від перевірених постачальників за розумними цінами, а також забезпечення належного рівня обслуговування. Асортимент таких закладів зазвичай включає розширений вибір свіжих товарів: м'ясну та молочну продукцію, хлібобулочні вироби, свіжі овочі та фрукти. Однією з відмінних рис мережі «Рукавичка» є також виробництво свіжої випічки безпосередньо на території торгового залу магазину.

Фреш-маркети – це новий формат торгівлі для України, який уже багато років користується популярністю у європейських покупців. Основне посилення фреш-маркету – це магазин свіжих та якісних продуктів, доброзичливого сервісу.

Перевагою фреш-маркету для покупців є можливість купити свіжу, якісну продукцію від виробника за ціною, близькою до ринкової, але в набагато більш комфортніших умовах.

Відмінною рисою фреш-маркетів «Рукавичка» є розширений асортимент товарів групи «фреш».

Основні складові фреш-маркет «Рукавичка»:

- широкий асортимент якісних фруктів та овочів переважно українського виробництва;
- охолоджене м'ясо, яке поставляється з місцевих підсобних господарств, замість заморожених напівфабрикатів;
- виключно натуральна сировина для виробництва власної кулінарної продукції та випічки хлібобулочних виробів;
- гарантована якість продукції власних торгівельних марок «Фора колекція» та «Просто», яка контролюється на всіх стадіях виробництва;
- власні розподільні центри, які оснащені сучасним обладнанням та дозволяють створити кращі умови для зберігання товарів;
- швидкий обіг товару на полицях та невеликі товарні запаси;
- гаряча та смачна випічка;
- комфортні умови для здійснення покупок та якісний сервіс.

Станом на червень 2023 року торговельна мережа «Рукавичка» налічує 101 заклад торгівлі. Ці об'єкти розташовані у Донецькій, Харківській,

Дніпропетровській, Луганській, Запорізькій та Полтавській областях. Головний офіс компанії «Fozzy Group» знаходиться у місті Київ. Загальна кількість працівників підприємства становить близько 3,5 тисяч осіб. Торговий персонал проходить початкову підготовку у власному навчальному центрі компанії.

Fozzy Group з метою збільшення покупців та товарообігу, здійснює постійне відкриття нових торговельних мереж «Рукавичка». Динаміку відкриття нових торговельних точок можна побачити у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Кількість закритих та відкритих нових точок
торговельної мережі «Рукавичка» (за 2019-2021 рр.)

Подія	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Відкрито	27	22	35	25	23	9
Закрито	—	—	—	17	—	22

З табл. 2.1 видно як позитивну та і негативну тенденцію, щодо динаміки торговельних точок торговельної мережі «Рукавичка». За аналізований період по факту відкрито 56 нових торговельних точок від запланованих 85, що свідчить про виконання плану тільки на 66%. Крім того, негативним фактом є закриття 39 точок торговельної мережі, які не планувалося закривати зовсім. Закриття або консервування торговельних точок пов'язане з бойовими подіями на Сході України, а саме у Луганській та Донецькій областях.

Але, не дивлячись на зменшення кількості торговельних мереж, збільшився товарообіг на 18% станом – за 2023 рік, а також збільшилась середня сума товарного чеку до 58,6 грн. порівняно із 2021 роком – 42,4 грн. Збільшення показників пов'язане з інфляцією в країні та ростом цін на товари. Також, порівняно з 2020 і 2021 роками, простежується динаміка збільшення кількості відвідувань торговельної мережі «Рукавичка» (табл. 2.2).

Згідно з даними табл. 2.2, середня кількість візитів клієнтів до роздрібною мережі зросла на 29,9 тис. осіб, що вказує на позитивну динаміку.

Таблиця 2.2

Середня кількість візитів клієнтів до торговельної мережі «Рукавичка» за
2021-2023 роки, у тис. осіб

	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Великі міста	55,6	49,7	57,3
Малі міста	62,3	74,2	86,5
РАЗОМ:	117,9	123,9	153,8

Розглянемо, отриману виручку торговельною мережею «Рукавичка» за 2019-2023 роки у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Виручка, отримана торговельною мережею «Рукавичка», млн. грн.
за 2021-2023 роки

	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Отримана виручка	2 629	2 906	2 103

Із табл. 2.3 видно, що виручка, яку отримала торговельна мережа «Рукавичка» за 2023 рік зменшилась на 803 млн. грн. або на 27,6% порівняно із 2021 роком.

Зменшення отриманої виручки пов'язане із скороченням магазинів торговельної мережі на не підконтрольній території України, що призвело також до зміни планів по розвитку.

В таких умовах, з метою збільшення конкурентоспроможності, керівництво компанії вдалось до оптимізації затрат. А саме:

- пропорційне зниження операційних витрат при не виконанні плану продажу;
- скорочення управлінських видатків;
- оптимізація робочого процесу;
- виважений підхід до інвестицій.

Також було змінено стару систему поставок, через яку багато товарів несвоєчасно привозились до магазину або не в тій кількості, що відбивалось на

товарообігу, а компанія несла додаткові витрати на переміщення із однією торговельної точки в іншу. Спеціалістами було проведено додаткову роботу над оборотністю товару, який довго міг стояти на полицях у магазинах, так як це були «заморожені» гроші. Крім того, з обігу були вилучені товари, які недостатньо користуються популярністю у покупців.

З 2019 року торговельна мережа «Рукавичка» активно співпрацює з українськими та міжнародними благодійними організаціями, які надають допомогу мешканцям зони АТО та переселенцям. Сумісними зусиллями було випущено та роздано понад 57 тис. спеціальних карток для придбання продуктів й товарів першої необхідності. Відбувається це за такою схемою, фонди нараховують на картки кошти, тоді люди направляються у найближчу до них «Рукавичка» та роблять необхідні покупки.

Загалом можна сказати, що 2023 рік для торговельної мережі «Рукавичка» видався не легким. Погіршився споживчий настрій та зменшилися об'єми продаж. Компанія зайняла очікувальну позицію та сконцентрувалася на покращенні й оптимізації існуючих бізнес-процесів.

2.2. Огляд методів та критеріїв оцінювання персоналу під час атестації у торговельній мережі «Рукавичка»

Атестація являє собою процес оцінки рівня кваліфікації, професійних знань, практичних навичок та ділових якостей співробітників, а також визначення їхньої відповідності вимогам займаної посади чи робочого місця. Вона також спрямована на виявлення їхніх потенційних можливостей. Головною метою атестації є оптимальне розміщення персоналу та забезпечення максимально ефективного використання їхнього досвіду, знань і вмінь. Відповідно до результатів атестації керівник установи приймає рішення стосовно: підвищення чи пониження працівника.

Головною метою атестації є визначення потенціалу для покращення ефективності персоналу, що характеризується:

- застосуванням різноманітних методів оцінювання професійних та індивідуальних якостей співробітників;

- активною участю всього колективу у підготовці матеріалів та проведенні атестації, що включає опитування співробітників, складання характеристик та формування атестаційної комісії з провідних фахівців та представників громадськості;

- прозорістю процесу підготовки, змісту поданих атестаційних матеріалів та її підсумків, що передбачає їх висвітлення та обговорення в колективі [11].

Важливо чітко усвідомлювати позитивні аспекти процесу оцінювання персоналу в організації. Цей процес допомагає встановити чіткі критерії та стандарти для оцінки діяльності співробітників. Окрім цього, оцінювання дає змогу визначити, хто з працівників відповідає встановленим вимогам, а хто – ні, слугуючи важливим інструментом для управління колективом. Воно дозволяє зрозуміти, наскільки кожен співробітник реалізує свої знання та навички у роботі, а також визначити його внесок та цінність для організації. Таким чином, оцінювання дозволяє сформулювати висновки та визначити необхідні заходи для покращення, а також оптимізувати процес управління персоналом для досягнення вищої ефективності його роботи [2].

Процедура оцінки персоналу, як і в будь-якій іншій організації, зазвичай чітко визначена та регламентується відповідними внутрішніми документами. Вона проводиться з метою підвищення ефективності роботи співробітників шляхом оцінювання їхніх професійних та ділових якостей, а також результатів їхньої діяльності.

Оцінювання персоналу компанії проводиться кожні чотири роки для підвищення ефективності їхньої професійної діяльності. В рамках цієї процедури аналізується виконання працівниками їхніх функціональних обов'язків, а також їхні ділові та професійні компетенції відповідно до вимог, встановлених для займаних посад.

Між плановими атестаціями щорічно здійснюється оцінювання виконання працівниками їхніх функціональних завдань та обов'язків. Ефективна організація

робочих процесів та їхніх етапів неможлива без процедури атестації, оскільки вона ґрунтується на аналізі результатів діяльності кожного співробітника та якості виконання ним службових обов'язків. Оцінці підлягають підсумки роботи, зокрема її обсяг, якість та своєчасність виконання, самостійність у роботі та взаємодія з колективом, прояв ініціативи та відповідальності, орієнтація на досягнення кінцевого результату, комунікативні навички (як усні, так і письмові), а також здатність до конструктивної взаємодії.

На підготовчому етапі у торговельній мережі «Рукавичка» відділом кадрів розробляється необхідна документація. Як наслідок, керівництвом мережі видається наказ «Про проведення атестації співробітників», яким передбачається проведення атестації всього персоналу компанії та її структурних підрозділів, із зазначенням сформувати відповідні атестаційні комісії у визначені терміни. Невід'ємною частиною цього наказу є внутрішній документ, що містить затверджений графік атестації та перелік членів атестаційної комісії (голову, секретаря та інших учасників).

Атестаційна комісія установи починає свою роботу за три тижні до початку атестації та повинна забезпечити об'єктивну і професійну оцінку виконання працівниками службових обов'язків, їхнього знання та застосування державної мови, а також формування якісних рекомендацій за результатами процедури атестації. Прямий керівник працівника, що атестується, має скласти характеристику на нього, яка повинна містити інформацію щодо:

- рівня освіти та кваліфікації;
- критеріїв оцінки професійної діяльності;
- трудового досвіду за відповідною спеціальністю; досвід роботи на аналогічних посадах у структурі;
- системи заохочень/винагород за професійних результатів, підвищення кваліфікації, а також навчання або перенавчання новим професіям;
- отримання дисциплінарних стягнень через невиконання або неналежне виконання своїх робочих обов'язків;
- наявності опублікованих праць або наукових чи почесних відзнак.

Підрозділ з управління персоналом торгової мережі «Рукавичка» оформлює відповідні документи, вносячи туди дані про співробітників, що підлягають атестації, та фахівців, які здійснюватимуть їхнє оцінювання. Заповнені форми фахівець з персоналу передає для розгляду членам атестаційної комісії. Комісія аналізує атестаційні матеріали та визначає, хто зі співробітників потребує більш детального розгляду, а також які додаткові матеріали можуть бути потрібні. За тиждень до проведення атестації співробітників інформують про процедуру та надають доступ до даних, переданих комісії. Після цього оголошуються дата, час та місце проведення атестації. Оскільки оцінювання в торговельній мережі відбувається в залі засідань, повідомляється також точний час. Причиною цього є те, що для цілей атестаційного процесу працівників групують не за структурними підрозділами, а за тривалістю стажу роботи в компанії.

Наступним етапом процедури оцінювання персоналу є атестаційна співбесіда, яка потребує ґрунтовної підготовки як від оцінюваного співробітника, так і від його безпосереднього керівника та фахівців з управління персоналом. Відповідно до встановленого порядку, керівники, відповідальні за оцінювання, проводили атестаційну співбесіду у форматі конструктивного діалогу, що мав на меті стимулювання самовдосконалення. Акцентуючи увагу на позитивних досягненнях працівника та обговорюючи з ним можливості для подальшого професійного зростання, керівник мотивував співробітника до підвищення ефективності його трудової діяльності.

Слід зазначити, що оціночна співбесіда проводилася не лише керівником особисто, а й за участю всіх членів комісії, оскільки, крім надання зворотного зв'язку особам, що проходять оцінювання, під час розмови уточнюється інформація та збираються додаткові відомості про персонал.

Під час засідання атестаційної комісії було розглянуто атестаційний лист та обговорено характеристику працівника, що атестувався. Заслухали також думку безпосереднього керівника, присутність якого була обов'язковою. Потім були поставлені запитання. Після цього члени комісії виступили, представивши всі додатково залучені матеріали. Працівнику було надано можливість висловити

свої робочі плани, окреслити наявні проблеми та внести пропозиції. Крім того, було заслухано бачення керівника щодо подальших перспектив його підлеглого.

На підставі інформації, отриманої з відгуків, атестаційного листа, а також оцінки професійних та ділових якостей працівника і рівня його компетентності при виконанні службових обов'язків, атестаційна комісія, за відсутності атестованого співробітника та враховуючи, зокрема, позитивні відгуки його безпосереднього керівника, більшістю голосів ухвалювала рішення щодо відповідності або невідповідності його займаний посаді, а також формулювала пропозиції стосовно подальшого професійного розвитку атестованої особи (наприклад, направлення на підвищення кваліфікації, включення до кадрового резерву тощо).

За даними звітності за 2023 рік, штатний розпис передбачав 124 посади. З них фактично були зайняті 113 працівниками. З цієї кількості 107 осіб пройшли атестацію. Як свідчать дані цієї таблиці, усі 100% атестованих працівників відповідали займаним посадам. Серед рекомендацій за результатами атестації: 5 осіб запропоновано включити до кадрового резерву, 6 осіб мали пройти стажування для переходу на вищу посаду, 11 працівникам рекомендовано підвищити кваліфікацію, а 2 особам – присвоїти черговий ранг старшого продавця. Водночас, 6 працівників не проходили атестацію з наступних підстав: 4 особи перебували у відпустці по вагітності, пологах та догляду за дитиною, а 2 особи обіймали свою посаду менше одного року.

Атестаційна комісія завершує свою діяльність протягом двох тижнів після здійснення оцінки та формування підсумкових висновків, що містять пропозиції щодо подальшого професійного розвитку працівників компанії. Вказаний термін встановлений для забезпечення можливості персоналу ознайомитися з результатами атестації та, у випадку незгоди, оскаржити їх. Звернення щодо результатів атестації приймаються атестаційною комісією впродовж трьох днів після їх оголошення. У разі надходження скарг від працівників, атестаційна комісія зобов'язана розпочати їх розгляд вже наступного дня та, за потреби, здійснити повторну атестацію. Позитивним моментом є те, що всі співробітники

погодилися з результатами проходження атестації, відтак жодних скарг не надходило.

Після завершення діяльності атестаційної комісії, керівний склад торговельної мережі «Рукавичка» (директор, заступники та керівники підрозділів) аналізує її висновки та рекомендації. На основі цього розробляються заходи для їх впровадження та подальшого розвитку системи навчання персоналу. Результати оцінювання кожного співробітника, який пройшов атестацію, разом із рекомендаціями комісії фіксуються в атестаційному листі, що оформлюється у двох примірниках. Вся відповідна документація передається до відділу кадрів торговельної мережі «Рукавичка», де вона зберігається в особистих справах кожного співробітника.

У торговельній мережі щорічно здійснюється оцінювання виконання функцій та поставлених завдань співробітниками, що проводиться у період між плановими атестаціями. Ефективне управління такою мережею неможливе без регулярного оцінювання персоналу, оскільки воно ґрунтується на результатах усіх видів аналізу діяльності працівників, зокрема для перевірки виконання ними посадових обов'язків.

У процесі цього оцінювання враховуються такі аспекти роботи: обсяг і якість виконаної роботи, дотримання встановлених термінів, прояв самостійності, ініціативи, відповідальності, здатність до співпраці з колегами, рівень комунікативних навичок та вміння вирішувати конфлікти, орієнтація на досягнення кінцевого результату, а також навички усного та письмового ділового спілкування.

Таким чином, при атестації кадрів слід зосередити увагу на підсумках періодичного оцінювання, на основі яких атестаційною комісією формувалися рекомендації.

На початковому етапі щорічної оцінки керівник організації видає наказ (або розпорядження) про її проведення. У документі зазначається період, протягом якого має відбутися оцінювання, а також визначаються ключові обов'язки кадрової служби.

До цих обов'язків належить:

- формування списків персоналу для оцінки;
- їхнє ознайомлення з порядком проведення процедури, встановленими критеріями та показниками ефективності;
- складання розкладу оцінювання.

Згодом, безпосередній керівник аналізує, як працівник виконував свої обов'язки та завдання згідно з посадовими інструкціями та іншими вказівками за звітний період. Після цього він визначає дату проведення співбесіди.

Наступним етапом є проведення зустрічі між керівником та працівником компанії, під час якої керівник з'ясовує самооцінку співробітника щодо виконаної ним роботи та формує власну оцінку, яку заносить до форми щорічної атестації, що згодом надається працівнику для ознайомлення. Після цього відбувається другий етап бесіди, коли детально, але у вільній формі обговорюються підсумки оцінювання діяльності співробітника за попередній рік з метою надання рекомендацій та роз'яснень. Згодом безпосередній керівник погоджує результати оцінювання з вищим керівництвом та передає всі документи спеціалісту з персоналу компанії, який перевіряє коректність та повноту заповнення форми щорічного оцінювання й додає її до особової справи працівника.

Щорічна оцінка проводиться з метою покращення не лише відбору та розміщення персоналу, але й стимулювання ініціативності та креативності працівників, виявлення їхнього потенціалу та потреб у професійному або особистісному розвитку. Вона також сприяє оптимізації процесів планування та організації роботи як окремого співробітника, так і організації загалом. Крім того, оцінка допомагає у кар'єрному плануванні, ідентифікації організаційних проблем та швидкому реагуванню на них, а також в аналізі дотримання посадових обов'язків згідно з інструкціями. У ході цієї оцінки розглядається виконання завдань та обов'язків, які встановлені посадовими інструкціями, положеннями про структурні підрозділи та індивідуальними планами роботи.

За даними 2023 року, щорічне оцінювання пройшли 103 співробітники. З них 66 осіб (64%) отримали оцінки "добре", а 37 осіб (36%) – "відмінно". 12

працівників не проходили щорічну оцінку: 8 з них перебували у відпустці для догляду за дитиною, а 4 були переведені на інші посади протягом звітного періоду. За підсумками оцінювання 2 особам було рекомендовано підвищення, а 3 – участь у конкурсі.

Для порівняння, у 2021 році щорічному оцінюванню підлягали 108 працівників, з яких 74 особи (69%) отримали оцінку "добре", 33 особи (31%) – "відмінно", і один співробітник отримав оцінку "задовільно".

Ці результати підтверджують, що співробітники сумлінно виконують свої посадові обов'язки. Це зумовлено тим, що до 2023 року вони відігравали важливу роль у формуванні кадрового резерву, розробці річних планів роботи з персоналом, підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації співробітників, визначенні щорічної та майбутньої потреби у працівниках, присвоєнні чергових рангів, а також у нарахуванні передбачених законодавством надбавок, премій або коригуванні їхнього розміру.

Результати щорічної оцінки співробітників є важливою складовою частиною їхньої атестації. Однак, чинне законодавство, що регулює порядок проведення атестації, не вимагає обов'язкового та безумовного виконання роботодавцем рекомендацій атестаційної комісії. До того ж, у разі відмови працівника від переведення на іншу посаду або виконання роботи, що відповідає його кваліфікації, чи від професійного навчання за кошти підприємства, роботодавець має право (але не зобов'язаний) звільнити такого співробітника за підсумками атестації згідно з Кодексом законів про працю України. Таким чином, роботодавець не завжди зобов'язаний дотримуватися рекомендацій атестаційної комісії.

Таким чином, можна констатувати, що процес атестації персоналу є досить трудомістким, оскільки потребує значної кваліфікації та ретельності. Попри те, що саме оцінювання може бути стандартизованим, безпосередня обробка результатів, інформування співробітників, складання календарних планів та проведення атестації, у свою чергу, вимагають високої професійної підготовки [23].

2.3. Оцінка результатів атестації та їх вплив на рух персоналу торговельної мережі «Рукавичка»

Наслідки оцінювання персоналу дозволяють об'єктивно визначити рівень відповідності працівників встановленим стандартам продуктивності. Це створює основу для обґрунтованих рішень щодо кадрових переміщень та просування по службі. Також сприяє розробці більш ефективних навчальних програм, формуванню кадрового резерву для подальшого кар'єрного зростання, ідентифікації та звільнення співробітників, які не відповідають вимогам посади. Крім того, це допомагає у підборі фахівців, що найкраще відповідатимуть вакантним позиціям та професійним критеріям. Такий підхід зумовлений тим, що саме атестаційна комісія надає свої рекомендації для:

- призначення співробітника на вищу посаду або проходження ним стажування з метою кар'єрного зростання.;
- включення співробітників до складу кадрового резерву, а з 2023 року – також висування кандидатур для участі у конкурсному відборі;
- винагорода за досягнуті результати, яка може бути реалізована як додаткові виплати до заробітної плати або її підвищення;
- забезпечення можливості для працівника пройти професійну підготовку;
- зміна трудових обов'язків/функцій;
- припинення трудових відносин та супутні питання.

Результати та рекомендації комісії з оцінки персоналу використовувалися для формування кадрової політики керівництва та відділу кадрів організації. Керівництво стимулювало співробітників, враховуючи пропозиції оціночної комісії, відповідно до внутрішніх положень. Протягом двох місяців після проведення оцінки, ухвалювалося рішення щодо переведення працівника, який за її підсумками не відповідав вимогам займаної посади, на іншу посаду за його згодою. Якщо таке переведення було неможливим, адміністрація мала право в той самий термін припинити трудові відносини з працівником, дотримуючись встановлених процедур та чинного законодавства.

У разі відмови працівника від переведення на іншу посаду чи виконання іншої роботи, що відповідає його кваліфікації, або ж від проходження професійного навчання за рахунок підприємства, керівництво, спираючись на результати атестації, має право розірвати трудовий договір зі співробітником згідно з Кодексом законів про працю України. Зміна посади працівника або припинення з ним трудових відносин на підставі атестації має бути здійснене не пізніше двох місяців з дати оголошення її результатів [2].

Комплексна оцінка результатів діяльності персоналу забезпечує можливість визначити та проаналізувати такі ключові аспекти:

- рівень виконання працівниками їхніх посадових обов'язків та загальну ефективність їхньої діяльності, а також потребу в конкретизації або оптимізації посадових інструкцій;
- індивідуальні особливості, переваги та потенційні зони для вдосконалення кожного співробітника з метою зростання продуктивності праці;
- фактичний рівень професійної компетентності працівника та його відповідність встановленим корпоративним стандартам і вимогам, що є специфічними для його посади;
- перспективи кар'єрного розвитку кожного співробітника та формування індивідуальних планів навчання для набуття нових або вдосконалення існуючих навичок;
- динаміку професійного розвитку та ключові події в діяльності працівника протягом міжатестаційного періоду.

У торговельних організаціях оцінювання співробітників проводиться для забезпечення кращої віддачі від їхньої роботи. Розрізняють економічну та соціальну ефективність цього процесу. Показники, які характеризують економічну ефективність оцінювання персоналу в організації, є наступними:

- зменшення витрат завдяки більш ефективному відбору, розподілу та використанню персоналу, оптимізації його структури, а також звільненню співробітників, які не відповідають професійним вимогам;
- зростання прибутку досягається шляхом покращення якості виконаних

робіт або наданих послуг, що є результатом відповідності ділових, професійних та особистих якостей кожного працівника, а також його результатів праці та робочої поведінки, вимогам займаної посади;

- зростання результативності роботи персоналу внаслідок постійного роз'яснення очікувань щодо виконання завдань та правил поведінки;
- зниження витрат, що досягається шляхом зменшення відтоку персоналу завдяки підвищеній мотивації співробітників та забезпеченню можливостей для їхнього професійного розвитку [21].

Соціальні переваги атестації персоналу в торговельній мережі «Рукавичка» виявляються у наступних проявах:

- Зростання важливості нефінансової мотивації співробітників завдяки тому, що керівництво визнає успіхи тих, хто пройшов атестацію.
- Залучення працівників до управлінських процесів компанії, зокрема до прийняття рішень щодо розподілу та використання кадрів.
- Налагодження більш ефективної комунікації між керівництвом та підлеглими, що сприяє кращому розумінню персоналом цілей і завдань своєї роботи та дає змогу оперативно вносити корективи.
- Поліпшення лояльності та відданості працівників до організації та її корпоративної культури, а також покращення загальної атмосфери в колективі.
- Визначення потреб працівників у додатковому навчанні та розвитку кваліфікації на основі оцінки відповідності їхніх навичок і знань вимогам займаної посади [11].

Відповідно до підсумків атестації персоналу в торговельній мережі за 2020 рік, усі без винятку співробітники, які пройшли оцінювання, відповідали займаним посадам. Зокрема, 5% з них були зараховані до кадрового резерву, приблизно 6% отримали рекомендації для проходження стажування на вищих посадах, а близько 10% було рекомендовано пройти курси підвищення кваліфікації. Той факт, що лише у відносно невеликої частини оцінених працівників виявлено додаткові перспективи розвитку, підкреслює загалом високий рівень компетентності та професіоналізму співробітників даної

торговельної мережі.

Отже, за результатами оцінювання, кожен працівник має можливість самостійно визначити свій подальший професійний розвиток, а саме: перспективи кар'єрного зростання (включаючи здобуття вищої категорії, нового рангу або підвищення на посаді), а також потребу в додатковому навчанні та вдосконаленні навичок.

Результати оцінювання персоналу в організації дозволяють приймати рішення стосовно їхнього кар'єрного зростання. Висновки атестаційної комісії фахівець кадрової служби вносить в особові справи всіх співробітників. Згодом у відділі кадрів затверджується перспективний план роботи з персоналом, який розрахований на наступний рік або кілька років.

Протягом 2023 року відбулися зміни у структурі персоналу: було прийнято на роботу 4 співробітники, з яких 2 обіймали керівні посади, а 2 були спеціалістами. Водночас, звільнено 3 особи, серед яких 1 керівник та 2 спеціалісти.

Відповідно до рекомендацій атестаційної комісії, у 2021 році двоє фахівців та у 2023 році один фахівець пройшли професійну підготовку. Усі згадані співробітники проходили навчання за курсом «Психологія продажів» у Центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників торгівлі, розташованому в місті Дніпро.

Згідно з річним планом-графіком, передбачені такі форми освітньої діяльності:

- короткострокові навчальні програми, зокрема тренінги та семінари;
- здобуття другої професійної кваліфікації або спеціальності, що підтверджується відповідним свідоцтвом або дипломом;
- курси підвищення професійної компетентності, які проходять щонайменше один раз на п'ять років і завершуються видачею свідоцтва;
- здобуття освіти у закладах вищої освіти III-IV рівнів акредитації.

Систематична оцінка працівника дозволяє відстежувати динаміку змін його професійних, ділових та особистих якостей. Це допомагає оперативно виправляти

виявлені недоліки у роботі та сприяє цілеспрямованому розвитку і вдосконаленню професійних навичок. Врахування результатів поточної оцінки під час атестації підвищує об'єктивність підсумкової оцінки [23].

РОЗДІЛ 3

НЕДОЛІКИ ОЦІНЮВАННЯ ТА ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ

Ефективність діяльності організації прямо залежить від якості побудови як системи управління людськими ресурсами загалом, так і її окремих елементів. Оцінювання персоналу є одним із важливих засобів, необхідних для залучення працівників та їх стимулювання до продуктивної діяльності на користь компанії.

Директор з персоналу відповідає за несвоєчасну та неналежну організацію і проведення оцінки персоналу.

Начальник відділу кадрів несе відповідальність за:

- несвоєчасне та/або неналежне проведення (організацію) оцінювання працівників;
- недотримання вимог внутрішнього положення (регламенту) при проведенні оцінки персоналу;
- несвоєчасний перегляд або оновлення нормативних документів (положення) відповідно до чинного законодавства.

Керівники підрозділів несуть відповідальність за неналежне або неякісне виконання положень, що стосуються організації та проведення оцінки ефективності роботи.

Процес оцінювання кваліфікації включає аналіз знань, умінь, навичок та досвіду працівника, а також визначення рівня розвитку його професійно важливих якостей. Ця оцінка проводиться безпосереднім керівником відповідно до встановлених правил роботи з комплексом показників компетентності.

Проведення оцінки компетентності сприяє:

- підвищенню ефективності кадрових процедур;
- покращенню процесу атестації;
- формуванню необхідної інформації для прийняття рішень щодо стимулювання та мотивації;
- визначенню потреби у додатковому навчанні працівників для належного виконання обов'язків, для просування по службі або зміни посади. [18].

Працівник має право:

- у разі незгоди з рішенням керівника, протягом двох тижнів подати заяву до Центральної атестаційної комісії для врегулювання спірного питання;
- якщо працівник не погоджується з рішенням Центральної атестаційної комісії, розгляд спору здійснюється відповідно до порядку, встановленого трудовим законодавством.

Основними проблемами, які обмежують ефективність оцінювання персоналу в організації, є:

Включення до складу атестаційних комісій осіб, які мають недостатній рівень кваліфікації або експертизи для об'єктивної оцінки знань та навичок співробітників за всіма напрямками їхньої діяльності.

Розробка оціночних матеріалів (тестових завдань, критеріїв) для атестації здійснюється не завжди компетентними фахівцями, а також характеризується обмеженою кількістю та відсутністю регулярного оновлення.

Існують як об'єктивні, так і суб'єктивні фактори, що становлять недоліки або виклики в системі оцінювання персоналу (атестації). До них належать:

- Керівники підрозділів нерідко сприймають оцінювання підлеглих як відволікання від своїх основних функцій та додаткове навантаження. Це може знижувати їхню концентрацію на ключових обов'язках, потенційно створюючи ризики для виробничої безпеки або ефективності роботи.

- Для окремих фахівців та керівників, призначених до атестаційних комісій, може бути складним завданням надання негативного зворотного зв'язку працівникам, тобто вказування на помилки, недоліки або недостатні результати їхньої діяльності.

- Брак необхідних навичок у співробітників відділів кадрів щодо ефективного використання результатів проведеної оцінки персоналу.

- Опір впровадженню об'єктивної системи оцінки роботи персоналу часто виникає через побоювання, що її результати можуть мати несприятливі наслідки для працівників, такі як звільнення, пониження в посаді, втрата премій або погіршення стосунків у колективі [15].

Для розробки нової стратегії оцінювання та атестації персоналу необхідно здійснити такі кроки:

- зробити автоматизовану систему для оцінювання ефективності роботи, що передбачає чітке визначення періодів проведення, основних критеріїв та вихідних показників для оцінки;
- запровадити механізм, який пов'язуватиме результати оцінювання з системою матеріального стимулювання або оплати праці;
- сформувавати механізм, що забезпечуватиме зв'язок між системою оцінювання та можливостями кар'єрного зростання, а також професійного розвитку співробітників у межах організації [12].

Для оптимізації системи оцінювання рекомендується утворити окремий спеціалізований підрозділ або відділ, відповідальний за оцінку персоналу. Водночас необхідно переглянути процедуру залучення співробітників до проведення такої оцінки на підприємстві.

Для кожного структурного підрозділу необхідно розробити та подати набори тестових завдань для самооцінки співробітників. Ці завдання повинні включати варіанти відповідей, серед яких буде позначено правильну.

Основною метою проведення такої атестації є сприяння професійному зростанню та кар'єрному просуванню персоналу. Це має на меті дозволити працівникам поступово підвищувати свою кваліфікацію та компетенції до рівня керівних посад.

Для якісної організації процесу атестації та оцінювання персоналу пропонується запровадити програмне забезпечення, що отримає назву «комп'ютерна навчально-контролююча система». Вона буде призначена для систематизації навчання, проведення атестації та подальшої аналітичної обробки отриманих результатів [22].

Процедура оцінювання кваліфікації персоналу за допомогою автоматизованої системи тестування охоплює такі основні етапи:

Співробітник проходить авторизацію в системі для доступу до тестового завдання, яке генерується автоматично програмним забезпеченням на основі

випадкового вибору.

Користувач послідовно надає відповіді на запитання завдання. Формат тестування передбачає вибір однієї правильної відповіді серед кількох запропонованих варіантів.

Відповіді співробітника на запитання фіксуються в підсумковому протоколі. Цей протокол містить перелік усіх запитань, надані відповіді та інформацію щодо їхньої коректності.

По завершенні процедури тестування система дозволяє сформувати підсумковий звіт або протокол [9].

Внутрішній склад навчально-контрольної системи містить три ключові компоненти: «Навчання», «Екзаменатор», «Майстер».

Головна мета модуля «Навчання» – надати користувачам навчальні матеріали для самостійної підготовки до кваліфікаційних іспитів. Крім того, він дозволяє оцінити рівень засвоєння матеріалу за допомогою тестових завдань.

Модуль «Екзаменатор» призначений для автоматизації процесу організації та проведення атестаційних випробувань.

Серед ключових функцій, що підтримує даний модуль, варто відзначити:

Створення та налаштування профілю іспиту.

Проведення тестування для віддалених користувачів.

Здійснення контролю за перебігом іспиту в режимі реального часу.

Можливість об'єднання кількох навчальних дисциплін в межах одного випробування.

Експорт підсумків іспиту у формат MS Excel.

Управління бібліотекою шаблонів документів для оформлення результатів тестування.

Накопичення та зберігання даних про результати іспитів у базі даних з функціоналом пошуку та іншими можливостями.

Модуль «Майстер» надає можливість створювати електронні навчальні курси. Крім того, доступні й готові курси, які містять повний комплект матеріалів, потрібних для організації навчання та підготовки до атестації.

Кожен навчальний курс для легшого засвоєння поділено на теми. Вони містять текстові навчальні матеріали (зокрема нормативно-правові акти, методичні посібники та підручники), а також контрольні запитання у вигляді тестів із варіантами відповідей та коментарями.

До складу навчального курсу також включено екзаменаційні завдання, що призначені для перевірки знань та проведення атестації. Ці завдання також можуть бути сформовані самостійно.

Наявні навчальні програми оновлюються відповідно до змін у законодавстві, що регулює відповідні питання.

Процес атестації, як правило, потребує суттєвих часових та фінансових витрат. Однак, впровадження цього проекту передбачає використання інформаційних технологій, що забезпечить можливість застосування механізму самоатестації.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження атестації персоналу як методу оцінки його розвитку на прикладі торговельної мережі «Рукавичка» дають змогу зробити наступні висновки:

1. У теоретичному розділі досліджено суть та значення атестації персоналу при плануванні розвитку персоналу в організації. Розглянуто атестацію персоналу як один із методів його оцінки, а отже атестація персоналу є формалізованим оцінюванням кадрів, що проводиться у певний час, у встановленій формі, за спеціально розробленою процедурою, за результатами якої приймаються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх до резерву на керівні посади (подання кандидатури на конкурс), професійного навчання чи звільнення працівників.

Робота, що пов'язана з організацією і проведенням атестації, дає можливість краще вивчити кадри, поліпшити їх підбір, розстановку та використання. Загалом проведення атестації є необхідним процесом, оскільки є позитивним явищем і для організації, і для персоналу. Це покращує роботу персоналу, контроль над її виконанням, зростання продуктивності праці, підвищення ефективності функціонування організації в цілому.

Перед атестацією зазвичай проводять наступні заходи: визначають склад атестаційної комісії; встановлюють термін проведення атестації; організують роз'яснювальну роботу стосовно проведення атестації; збирають документи про персонал, котрий атестується. Згодом члени атестаційної комісії проводять співбесіду з працівниками, що підлягають атестації та на основі результатів оцінки формують висновки і рекомендації, які заносяться до особової справи кожного працівника незалежно від займаної посади. Після цього у відділі кадрів затверджують плани роботи працівників на перспективу, тобто на наступний рік або ж на кілька років. Проведення атестації в організації сприяє покращенню роботи персоналу, її контролю, зростанню продуктивності праці, підвищенню ефективності функціонування всієї установи.

Атестацію персоналу в торговельній мережі проводять раз у 4 роки, остання була в 2022 році, зі 113 фактично працюючих осіб її проходили 107 осіб. Згідно з результатами атестації всі 100% працівників відповідали займаній посаді, в тому числі рекомендовано було 5 осіб зарахувати до кадрового резерву та 6 особам пройти стажування на більш високій посаді, а 10 особам підвищити кваліфікацію. В свою чергу, 6 осіб не підлягали атестації з наступних причин – 4 осіб знаходились у відпустці по вагітності, пологах та догляду за дитиною і 2 особи перебували на посаді менше 1 року. Варто також зазначити, що протягом атестаційного періоду під час проведення співбесід з поважних причин на неї не з'явилося 8 осіб, зокрема 4 особи були відсутні у зв'язку із перебуванням у відпустці; 3 особи перебували у відрядженні та 1 особа знаходилась на лікарняному.

У 2023 році щорічній оцінці підлягало 103 особи, з яких 66 осіб отримали добрі оцінки, а 37 осіб – високі; 12 осіб не підлягали проходженню щорічної оцінки, 8 осіб з яких знаходились у відпустці по догляду за дитиною та 4 особи у звітному періоді були призначені на нові посади. За результатами проведення щорічної оцінки 2 особам дали рекомендацію зайняти більш високу посаду, а 3 особи рекомендовано на конкурс.

Згідно з даними атестації та щорічної оцінки в 2022 році всі 100% співробітників відповідали займаній посаді, з них майже 5% були рекомендовані для зарахування до кадрового резерву, близько 6% рекомендували для проходження стажування на більш вищій посаді, а біля 10% було рекомендовано пройти курси підвищення кваліфікації, тобто працівники проходять навчання за напрямом підготовки «Психологія продажів» на базі Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників торгівлі.

Отже, підсумовуючи, необхідно відзначити, що: атестація повинна бути не лише способом оцінювання, а й інструментом, який стимулюватиме співробітників до підвищення рівня ділових і професійних якостей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про професійний розвиток працівників. Закон України від 12.01.2012 №4312-VI. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення 10.11.2024)
2. Атестація персоналу підприємства як дієвий метод оцінювання його діяльності. Науковий вісник Херсонського державного університету: Економічні науки. 2022. Вип. 7(3). С. 16-19.
3. Атестація та оцінка державних службовців як важливий чинник управління їх професійним удосконаленням. Університетські наукові записки. 2021. № 2. С. 315-321.
4. Атестація управлінського персоналу. Процедура проведення атестації. Станіслав Соломонов. Довідник кадровика. 2022. №12. С.49-55.
5. Базалійська Н. П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». 2023 . № 5(43) С. 103-105.
6. Гешель В. Теоретичні аспекти організації праці в аграрному виробництві. АПК: економіка, управління. 2021. № 7. С. 24–30.
7. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. Ефективна економіка. 2021. № 11.
8. Качалуба О.І. Особливості атестації персоналу на підприємствах. Управління розвитком. № 1. 2022. С.159-161.
9. Колективний договір торговельної мережі «Фора» на 2021-2023 рр.
10. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2019.
11. Літинська В.А. Аналіз методики проведення атестації персоналу для визначення кар'єрного просування персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 1. С. 55-59.
12. Марцінковська О. Атестація персоналу в ринкових умовах. Регіональні

аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: зб. наук. праць каф. Управління трудовими ресурсами і розміщення продуктивних сил Терноп. акад. нар. госп-ва. 2022. Вип. 9. С. 176-180.

13. Пушкар З.М. Атестація державних службовців: особливості та методика її проведення. Наука молода: зб. наук. праць молодих вчених ТНЕУ. Тернопіль: ТНЕУ, 2022. № 24. С. 5-12.

14. Пушкар З. Оцінка персоналу та її значення в плануванні розвитку персоналу. Naukowa przestrzecz Europy – 2020. Przemysl: Nauka i studia. 2020. Ekonomiczne nauki. Volume 9. С.32-38.

15. Савченко В.А. Використання результатів атестації в управлінні розвитком персоналу. Соціально-трудова відносина: теорія та практика : зб. наук. Праць. М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». 2021. № 1. С. 33 - 38.

16. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу. Навчальний посібник. Київ: КНЕУ. 2022. 351 с.

17. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. К.: Академвидав, 2023. (Альма-матер).

18. Топалова Е.Х. Світовий досвід оцінювання персоналу в державній службі. URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Apdup/2020_1/2_79-84.pdf (дата звернення 19.12.2025).

19. Фоміч Г.В. Щорічне оцінювання діяльності публічних службовців: організаційно-правовий аспект. Актуальні проблеми держави і права: Зб. Наук. пр. Одеса, 2021. Вип. 52. С. 339–345.

20. Шатун В.Т. Оцінювання та атестація державних службовців у руслі європейського і світового тренду. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія": Державне управління. 2023. Т. 235, Вип. 223. С. 117-127.

21. Шевченко С. Оцінювання діяльності державних службовців: теоретичні та практичні підходи, досвід. Державне управління та місцеве самоврядування. 2022. Вип. 3. 255-265 с.

