

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту
Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у
фармації**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ФОРМУВАННЯ ПІДХОДІВ ДО ПІДВИЩЕННЯ КОМПЕТЕНТНОСТІ
ПЕРСОНАЛУ СПОРТИВНО-ОЗДОРОВЧИХ ЗАКЛАДІВ**

Виконав:

здобувач вищої освіти

2 курсу, групи 1-ої

спеціальності 073 Менеджмент

освітньо-професійної програми

Якість, стандартизація та

сертифікація

Василь ТРЕТ'ЯК

Керівник:

Професор закладу вищої освіти

кафедри менеджменту, маркетингу

та забезпечення якості у фармації

докт. фармац. наук, проф.

Олена ЛІТВІНОВА

Рецензент:

Завідувач кафедри фармацевтичної

технології, стандартизації та

сертифікації ліків ІПКСФ

докт. фармац. наук, проф.

Рита САГАЙДАК

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	3
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1.	Управління персоаналом як складова частина системи управління організацією
1.1.	Сучасні принципи менеджменту якості
1.2.	Підходи до реалізації принципу «Задіяність персоналу»
1.3.	Основні переваги для організації при проведенні ефективної атестації персоналу
	Висновки до I розділу
РОЗДІЛ 2.	Атестація як основа підтвердження компетенції персоналу
2.1.	Аналіз етапів проведення атестації персоналу
2.2.	Аналіз основних цілей та критеріїв проведення атестації працівників
2.3.	Аналіз існуючих методів оцінки персоналу при проведенні атестації працівників
	Висновки до II розділу
РОЗДІЛ 3.	Практичні підходи до вдосконалення процедури проведення атестації та системи мотивації персоналу спортивного клубу «Атлетік»
3.1.	Загальна характеристика портивного клубу «Атлетік»
3.2	Аналіз заходів та пропозиції щодо вдосконалення процедури проведення атестації персоналу у спортивному клубі «Атлетік»
3.3	Розробка Положення про атестацію персоналу спортивного клубу «АТЛЕТІК»
3.4	Формування комплексу основної документації для атестації
3.4.1	Розробка індивідуального плану розвитку та особистого плану працівника
3.4.2	Розробка оціночного листу для оцінки ефективності праці, ділових та особистих якостей співробітників
3.4.3	Розробка опросної анкети для проведення атестації
3.4.4	Розробка атестаційного листу та вдосконалення форми підведення підсумків атестації
3.5	Формування системи мотивації персоналу спортивного клубу «АТЛЕТІК»
3.6	Ефективність запропонованих рішень
	Висновки до III розділу
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	78
ДОДАТКИ	82

АНОТАЦІЯ

Василя ТРЕТ'ЯКА на тему «Формування підходів до підвищення компетентності персоналу спортивно-оздоровчих закладів».

Мета дослідження: внесення пропозицій щодо вдосконалення процедури проведення атестації та формування системи мотивації персоналу в спортивному клубі «Атлетік».

Завдання: проаналізувати роль персоналу в забезпеченні ефективного функціонування аптечного закладу, на прикладі спортивного клубу «Атлетік»; розробити пропозиції щодо вдосконалення процедури проведення атестації персоналу в спортивного клубу «Атлетік»; запропонувати комплект документації для ефективного проведення процедури атестації персоналу в спортивного клубу «Атлетік»; розробити систему мотивації персоналу спортивного клубу «Атлетік».

Об'єктом дослідження є діяльність спортивного клубу «Атлетік».

Предметом дослідження є процедура проведення атестації персоналу в спортивному клубі «Атлетік».

Розроблені заходи спрямовані на підвищення результативності та ефективності діяльності спортивного клубу «Атлетік» і можуть бути адаптовані для використання іншими спортивно-оздоровчими закладами під час формування, впровадження та вдосконалення процедур підвищення кваліфікації та атестації персоналу.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, переліку посилань 40 найменувань, 1 додатку, і містить 2 рисунків та 9 таблиць. Повний обсяг магістерської роботи складає 77 сторінок, з яких перелік посилань займає 5 сторінок, додатки – 10 сторінок.

Ключові слова: атестаційний лист, атестація персонала, оціночна форма, персонал, спортивний клуб.

ABSTRACT

Vasyl TRETYAK on the topic "Formation of approaches to improving the competence of personnel of sports and recreation facilities".

Purpose of the study: to make proposals for improving the procedure for conducting attestation and forming a system of motivation for personnel in the "Atletik" sports club.

Tasks: to analyze the role of personnel in ensuring the effective functioning of a pharmacy, using the example of the "Atletik" sports club; to develop proposals for improving the procedure for conducting attestation of personnel in the "Atletik" sports club; to propose a set of documentation for the effective conduct of the personnel attestation procedure in the "Atletik" sports club; to develop a system of motivation for personnel in the "Atletik" sports club.

The object of the study is the activities of the "Atletik" sports club.

The subject of the study is the procedure for conducting attestation of personnel in the "Atletik" sports club.

The developed measures are aimed at increasing the effectiveness and efficiency of the activities of the Athletic sports club and can be adapted for use by other sports and recreation institutions during the formation, implementation and improvement of procedures for improving the qualifications and certification of personnel.

Structure and scope of the qualification work: the qualification work consists of an introduction, three sections, general conclusions, a list of references of 40 items, 1 appendix, and contains 2 figures and 9 tables. The full volume of the master's thesis is 77 pages, of which the list of references takes up 5 pages, appendices - 10 pages.

Keywords: certification letter, personnel certification, evaluation form, personnel, sports club.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

EFQM – European Fund for Quality Management (Європейський фонд менеджменту якості)

ISO – International Organization for Standardization (Міжнародна організація зі стандартизації)

TQM – Total Quality Management (Всеосяжний менеджмент якості)

ЄС – Європейський Союз

ІПР – індивідуальний план розвитку

МВП – методик виконання процесу

НД – нормативний документ

НЯ – настанова з якості

ОПП – особистий план працівника

ОС – орган сертифікації

СОТ – Світова організація торгівлі

СУЯ – система управління якістю

ВСТУП

Однією з найбільш поширених форм регулярної оцінки ефективності роботи персоналу є атестація, яка в українських організаціях зазвичай проводиться не частіше, ніж раз на п'ять років. У той же час у США та Великобританії близько 80% компаній проводять щорічну атестацію ІТР і службовців, а робітників – приблизно 50%. Як правило, атестація стосується фахівців та керівників, тоді як виробничий персонал і працівники з низьким рівнем кваліфікації часто звільнені від цієї процедури.

Атестація являє собою комплексну регулярну оцінку персоналу, основною метою якої є визначення відповідності знань і кваліфікації працівників вимогам їхніх посад відповідно до галузевих нормативів. На сьогодні в більшості українських організацій потенціал атестації, яка є однією з ключових процедур оцінки результатів роботи фахівців та керівників, використовується недостатньо ефективно [1, 2, 3, 4].

Це відбувається по трьом причинам:

- по-перше, через те, що ця оцінка не проводиться щорічно;
- по-друге, із-за недостатньої спрямованості самій технології оцінки на вирішення комплексу завдань, пов'язаних з розвитком персоналу і на виявлення резервів використання потенціалу людських ресурсів;
- по-третє, із-за формального підходу до атестації, коли вона проводиться лише для галочки.

Як свідчить практика, через переважання формального підходу потенціал атестації використовується далеко не повною мірою. Низька ефективність проведення атестації персоналу призводить до того, що в багатьох організаціях її проведення відкладається на роки. Наразі виникла необхідність змінити пріоритети в процесі атестації. Поряд із традиційною метою визначення відповідності працівника займаній посаді, дедалі більшої актуальності набуває використання цієї процедури для виявлення проблем і бар'єрів, які знижують ефективність роботи персоналу, а також для пошуку шляхів підвищення ефективності управління персоналом.

Атестація працівників – це не лише оцінка їхньої продуктивності та якості роботи, але й визначення ступеня відповідності кваліфікації, навичок і ставлення співробітників до своїх обов’язків вимогам, встановленим в організації та її корпоративній культурі. Ця процедура дає керівникам і управлінцям організації вичерпну інформацію про результати роботи працівника, який проходить атестацію, а також про його потенційні можливості, які можна використати на благо компанії.

Атестація дозволяє не лише оцінити робочі результати співробітника, але й виявити чинники, які впливають на ефективність його діяльності. Серед таких чинників ключовими є здатність працювати в команді, рівень лояльності працівника до організації та її цілей, а також готовність максимально розкрити свій особистий і професійний потенціал для досягнення успіху компанії [3, 5, 6].

Ступінь розробленості теми дослідження. Нині у нашій та багатьох країнах йде інтенсивний пошук нових ідей і підходів до організації фізкультурно-спортивної роботи з населенням, розроблюються і впроваджуються в практику інноваційні проекти і програми. Саме тому оцінювання навчальних досягнень персоналу щодо здійснення спортивно-оздоровчого заходів є важливою складовою сучасної підготовки молодих кадрів у сфері фізичної культури і спорту. Різноманітні аспекти підвищення кваліфікації, проведення навчання, атестації персоналу спортивно-оздоровчих закладів присвячені роботи відомих закордонних та українських вчених, таких як: Букатов В.М., Вільчовська А. С., Гончаренко С.В., Дьяконова О.О., Колесник Н. Є., Ростовский О.Я., Роджерс К., Паламарчук В.А., Підгурська В.Ю., Пристинський В.М., Чиксентмихайи М. , Юсуфбекова Н.М., Hura O., Wang, Y. інш.

Актуальність даної теми полягає в тому, що атестація покликана сприяти також підвищенню відповідальності і виконавської дисципліни працівників, що атестуються, розвитку їх самостійності і готовності до прояву ініціативи.

Виходячи з цього, **метою** кваліфікаційної роботи було внесення пропозицій щодо вдосконалення процедури проведення атестації та формування системи мотивації персоналу в спортивному клубі «Атлетік».

Основними завдання кваліфікаційної роботи:

- проаналізувати та вивчити сучасні принципи менеджменту якості;
- вивчити підходи до реалізації принципу «Задіяність персоналу» в діяльності організації;
- проаналізувати роль персоналу в забезпеченні ефективного функціонування аптечного закладу, на прикладі спортивного клубу «Атлетік»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення процедури проведення атестації персоналу в спортивного клубу «Атлетік»;
- запропонувати комплект документації (оціночні форми, атестаційні листи, бланки для звітів атестуємих, особисті плани розвитку працівників, анкети, тести) для ефективного проведення процедури атестації персоналу в спортивного клубу «Атлетік»;
- розробити систему мотивації персоналу спортивного клубу «Атлетік».

Об'єктом дослідження є діяльність спортивного клубу «Атлетік».

Предметом дослідження є процедура проведення атестації персоналу в спортивному клубі «Атлетік».

Методи дослідження. У роботі використані: метод порівняльного аналізу, а також логічний, системно-аналітичний, історичний методи; статистичні методи.

Практична та теоретична значущість полягає в тому, що запропоновані практичні підходи до вдосконалення процедури атестації та системи мотивації персоналу на прикладі спортивного клубу «Атлетік». Розроблені заходи спрямовані на підвищення результативності та ефективності діяльності спортивного клубу «Атлетік» і можуть бути адаптовані для використання іншими спортивно-оздоровчими закладами під час формування, впровадження та вдосконалення процедур підвищення кваліфікації та атестації персоналу.

Апробація і реалізація результатів дослідження проводилася у вигляді особистої доповіді на тему «Навчання та підвищення компетентності персоналу як основний фактор успішного функціонування організації» у рамках V Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «YOUTH PHARMACY SCIENCE», 2024 рік. Також з цієї теми були опубліковані тези.

Структура та обсяг магістерської роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 81 сторінках друкованого тексту і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Обсяг основного тексту складає 77 стор. Робота вміщує 9 таблиць та 2 рисунків. Список використаної літератури, обсягом 5 стор., налічує 40 джерел.

РОЗДІЛ 1

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СКЛADOVA ЧАСТИНА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1 Сучасні принципи менеджменту якості

Сім принципів менеджменту якості є результатом аналізу та узагальнення успішного досвіду провідних компаній світу. Уніфіковані підходи, перевірені на практиці управлінські рішення, методи й прийоми роботи були систематизовані у вигляді загальних положень, які можна коротко сформулювати так:

Організації залежать від своїх клієнтів, тому повинні розуміти їхні актуальні потреби, передбачати майбутні очікування, виконувати вимоги споживачів і прагнути перевершити їхні сподівання [7, 8, 9].

Ключові переваги при застосуванні цього принципу в наступному:

- зростання прибутків і частки ринків, одержувані за допомогою гнучких і швидких відгуків на можливі коливання ринку;
- підвищення лояльності споживачів, що веде до зростання бізнесу і добрих відкликань;

Застосування принципу "Орієнтація на замовника" зазвичай проявляється в таких діях:

- Розуміння потреб і очікувань споживачів.
- Узгодження цілей і завдань організації з потребами та очікуваннями споживачів.
- Поширення інформації про потреби й очікування споживачів усередині організації.
- Вимірювання задоволеності споживачів і аналіз результатів дій.
- Управління взаємовідносинами зі споживачами.
- Забезпечення збалансованого підходу до споживачів та інших зацікавлених сторін.

Принцип "Лідерство" передбачає, що керівники встановлюють єдність цілей та стилю управління в організації. Вони створюють і підтримують середовище, яке сприяє повному залученню працівників до досягнення цілей організації.

Ключові переваги цього принципу включають [7, 8, 9]:

Ключові переваги принципу "Лідерство":

- Персонал розуміє цілі та завдання організації й мотивований на їх досягнення.

- Діяльність організації оцінюється, узгоджується та впроваджується єдиним прийнятим чином, що забезпечує систематичність і порядок у роботі.

- Приклад лідерів сприяє безперервному вдосконаленню.

Застосування принципу "Лідерство" зазвичай проявляється в таких діях:

- Урахування потреб усіх зацікавлених сторін, включаючи споживачів, власників, персонал, постачальників, місцеві громади та суспільство загалом.

- Визначення чіткого бачення майбутнього організації.

- Формування пріоритетних цілей і завдань.

- Створення та підтримка спільних цінностей і рольових моделей, що відповідають етичним нормам на всіх рівнях організації.

- Побудова довіри та усунення страхів у колективі.

- Надання працівникам необхідних ресурсів, навчання та свободи дій, поєднаних із відповідальністю та звітністю.

- Ініціювання, заохочення та визнання внесків працівників.

Принцип "Задіяність персоналу":

Персонал на всіх рівнях є основою організації, і його повне залучення дозволяє максимально використати потенціал працівників на благо організації [7, 8, 9].

Ключові переваги втілення принципу:

- мотивований, прихильний і залучений персонал;
- персонал відчуває відповідальність за результати власної роботи і роботи організації в цілому;
- персонал прагне брати участь і вносити свій внесок у постійне поліпшення організації на всіх рівнях.

Застосування принципу "Задіяність персоналу" звичайно проявляється в наступних діях:

- Розуміння важливості власного внеску і ролі в організації.
- Визначення ролі та відповідальності кожного працівника в рішенні конкретних проблем.
- Оцінювання власних показників у порівнянні зі своїми особистими цілями і завданнями.
- Активний пошук можливостей підвищення своєї компетентності, знань і досвіду.
- Вільний обмін набутими знаннями, навичками й досвідом.

Принцип "Процесний підхід"

Ключові переваги:

- Зниження витрат і скорочення часу циклу завдяки ефективному використанню ресурсів.
- Покращені, узгоджені та передбачувані результати.
- Зосередження на методах, засобах покращення і визначенні пріоритетів.

Застосування принципу "Процесний підхід" проявляється в таких діях:

- Використання структурованих методів для визначення ключових видів діяльності, необхідних для досягнення бажаного результату.
- Встановлення керівництвом чіткої відповідальності та форм звітності за всі ключові види діяльності.
- Розуміння та вимірювання ефективності всіх видів діяльності.
- Визначення внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків між функціональними ланками організації.

- Оцінка ризиків, наслідків та впливів певних факторів на споживачів, постачальників та інших зацікавлених сторін.

Принцип "Постійне поліпшення"

Ключові переваги:

- Підвищення конкурентної переваги завдяки вдосконаленню можливостей організації.
- Гнучкість у швидкому реагуванні відповідно до змін у процесах організації.

Принцип "Постійне поліпшення"

Застосування принципу включає:

- Використання узгодженого підходу до вдосконалення всіх процесів і систем організації.
- Надання працівникам можливості навчання методам і інструментам для постійного вдосконалення.
- Перетворення постійного поліпшення продукції, процесів і систем у ціль для кожного працівника організації.
- Встановлення конкретних цілей для управління та вимірювання прогресу в поліпшенні.
- Визнання досягнень на етапах поліпшення, що мотивує працівників.

Принцип "Прийняття рішень на основі фактів"

Ключові переваги:

- Прийняті рішення базуються на реальних даних.
- Можливість оцінки результативності минулих рішень за допомогою історичного аналізу.
- Здатність адаптувати рішення та стратегії відповідно до змін у ситуації.

Застосування принципу:

- Забезпечення точності та достовірності даних через детальний аналіз.

- Надання доступу до даних лише тим, хто їх потребує для ухвалення рішень.
- Прийняття рішень і узгодження дій на основі аналізу фактів, доповненого досвідом і інтуїцією.

Принцип «Керування взаємовідносинами».

Ключові переваги принципу:

- Зростаюча здатність створювати цінність для обох сторін.
- Гнучкість і швидкість у реагуванні на зміни на ринку (вимоги споживачів).
- Оптимізація витрат і ресурсів.

Застосування принципу "Керування взаємовідносинами" зазвичай проявляється у таких діях:

- Ідентифікація і вибір ключових постачальників.
- Встановлення взаємин, що забезпечують баланс між короткостроковими вигодами та довгостроковими цілями.
- Об'єднання знань і ресурсів з основними партнерами.
- Встановлення чітких і відкритих каналів комунікації.
- Розробка спільних заходів для поліпшення.
- Ініціювання, заохочення і визнання досягнень і поліпшень.

Ці сім принципів на сьогоднішній день є основою успішного менеджменту в будь-якій сфері діяльності [7, 8, 9].

1.2 Підходи до реалізації принципу «Задіяність персоналу»

Принцип менеджменту якості «задіяність персоналу» полягає в розумінні того, що працівники на всіх рівнях організації є її основою, і їхнє повне залучення дозволяє максимально використовувати їхні здібності на користь організації. Практичне застосування цього принципу полягає в усвідомленні, що найбільший потенціал працівників можна розкрити лише за умови створення спільних цінностей, культури довіри та надання необхідних повноважень. Це дозволяє сформувати сприятливе середовище для активної участі

всіх працівників у процесах обміну інформацією та досвідом, а також вимагає постійного навчання та підвищення кваліфікації.

Працівники повинні сприйматися не як пасивні виконавці вказівок керівництва, а як рушійна творча сила, завдяки якій організація функціонує та розвивається. Кожен працівник має нести відповідальність за результати своєї роботи, за роботу команди, за якість продукції і послуг, а також за економічний стан підприємства [10, 11, 12].

Ініціативність, відповідальність і повноправність працівників в колективі створюють сприятливі умови для тривалої і успішної діяльності підприємства. Однак система управління буде неефективною, якщо керівники не готові надати працівникам право контролювати свою діяльність, приймати важливі рішення і нести за них відповідальність. Це означає, що працівники повинні мати змогу самостійно вирішувати важливі питання, усвідомлюючи свою роль у досягненні загальної мети організації.

Проте надання широких повноважень працівникам повинно бути підкріплене розвиненою системою навчання та інформування. Це навчання має бути не лише зосереджене на виконанні безпосередніх обов'язків, а й охоплювати питання, які важливі для загального розвитку підприємства, щоб забезпечити комплексний підхід до підвищення кваліфікації і ефективності роботи кожного працівника [12, 13, 14].

Залучення всіх членів команди до прийняття рішень через принципи партисипативного управління робить роботу колективу більш ефективною. Коли співробітники мають реальну можливість брати участь у прийнятті управлінських рішень, це сприяє їх почуттю причетності та підвищує мотивацію до продуктивної та творчої праці. Важливо, що в такому підході працівники стають не просто «найманими» працівниками, а справжніми «співробітниками», що поділяють цінності та культуру організації.

Інтеграція індивідуальних цілей кожного співробітника з цілями організації є важливою умовою для досягнення високих результатів. В таких умовах культура праці підвищується, адже співробітники не бояться пока-

рання. Відмова від покарань сприяє розвитку ініціативи, знищує страх та підвищує ентузіазм. В команді ентузіастів кожен співробітник розуміє свою роль і намагається виконати її якомога краще.

Цей підхід допомагає створити середовище, в якому працівники прагнуть постійно вчитися і розвиватися, підвищуючи свої навички та досвід. З таким підходом кожен співробітник відчувається гордим за свою роботу, що є важливим для досягнення високої результативності організації [15,16,17].

Мотивація працівників є ключовим елементом сучасних підходів до управління. Хоча багато керівників традиційно вважають заробітну плату основним стимулом, дослідження показують, що нематеріальна мотивація також має велике значення для підвищення ефективності праці. Визнання результатів роботи, подяка та висока оцінка внеску працівників можуть бути потужним мотиватором, хоча без загальної культури якості і відсутності відповідного контексту вони не створюють стійкої атмосфери продуктивної роботи.

Заробітна плата, безумовно, є важливою для залучення та утримання працівників, однак вона не повинна бути основним фактором у мотивації та кар'єрному зростанні. Більш ефективною є модель, за якою матеріальне стимулювання безпосередньо залежить від досягнень організації, її комерційних результатів, що мотивує працівників до внеску в успіх компанії.

Розкриття потенціалу працівників та формування команди однодумців можливе через розуміння їх потреб. Оскільки виявлення потреб є важливою складовою розвитку, організації використовують соціологічні методи, такі як опитування та анкетування. Важливо, щоб ці заходи не були формалізованими, а результатами були вжиті коригувальні дії, що показують працівникам, що їхня думка важлива.

Управління на основі таких підходів потребує змін в управлінській культурі. Сучасний бізнес вимагає орієнтації на соціальні аспекти, і тому важливо використовувати інтелектуальний потенціал кожного співробітника, залучаючи їх до прийняття рішень і забезпечення досягнення спільних цілей.

Така система створює атмосферу співпраці і взаємної відповідальності, де працівники і організація рухаються в одному напрямку.

1.3 Основні переваги для організації при проведенні ефективної атестації персоналу

Регулярна оцінка виробничих компетенцій співробітників є важливою складовою процесу управління персоналом і має безпосередній вплив на ефективність діяльності компанії. Атестація персоналу дозволяє оцінити наявність необхідних компетенцій, що забезпечують досягнення бізнес-результатів.

Процес атестації допомагає здійснювати кілька ключових функцій:

Оцінка рівня компетенцій: Під час атестації визначаються компетенції, необхідні для виконання конкретних обов'язків на робочому місці. Це дозволяє оцінити, наскільки співробітник відповідає вимогам своєї посади.

Коригування рівня окладу: Якщо співробітник має необхідні компетенції або їх рівень збільшився, оклад може бути переглянутий і підвищений. Це стимулює розвиток працівників та мотивацію до подальшого вдосконалення.

Навчання і розвиток: Для співробітників, у яких недостатньо компетенцій, розробляються програми навчання та розвитку. Це допомагає підвищити кваліфікацію працівників, що відповідає потребам компанії.

Створення кадрового резерву: Співробітники, які демонструють більший рівень компетенцій, ніж це необхідно для їхньої поточної посади, стають кандидатами в кадровий резерв. Це дозволяє компанії планувати майбутні кадрові зміни і підготовку до внутрішніх кадрових переміщень.

Планування найму: Оцінка компетенцій допомагає ідентифікувати вакансії, на які потрібно набирати нових співробітників, якщо не можна заповнити позиції з наявних кадрів.

Таким чином, атестація персоналу є важливим інструментом для планування розвитку співробітників, коригування їхніх окладів та стратегічного управління кадрами, що сприяє досягненню бізнес-цілей

компанії [18, 19, 20].

ефективно проведена атестація є важливим елементом управління персоналом і має широкий спектр функцій, які значно покращують як ефективність роботи співробітників, так і загальний стан організації. Важливі аспекти атестації включають:

Підготовчий етап:

1. Визначення стандартів діяльності та критеріїв оцінки:

о Без чітких стандартів і критеріїв оцінки атестація не буде ефективною. Важливо, щоб оцінка проводилась за зрозумілими та об'єктивними параметрами, що дозволяють отримати точну картину результатів діяльності співробітників.

2. Діагностика персоналу:

о Атестація допомагає визначити сильні і слабкі сторони співробітників, виявити потенціал для розвитку і можливі проблеми, які можуть впливати на ефективність роботи.

Переваги та цілі атестації:

1. Виявлення "болювих місць":

о Атестація дозволяє визначити слабкі місця не тільки у роботі окремих співробітників, а й в організаційних процесах. Це важливо для покращення функціонування всієї компанії.

2. Оцінка цінності співробітників:

о Важливо визначити, який внесок робить кожен працівник не лише для свого підрозділу, а й для організації в цілому, що допомагає планувати кар'єрний розвиток і підвищення кваліфікації.

3. Обґрунтовані управлінські рішення:

о Завдяки атестації можна приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку кар'єри співробітників, змін у структурі компанії, а також визначити потреби в підвищенні кваліфікації чи наймі нових кадрів.

Основні принципи проведення атестації:

1. Атестація як частина системи управління персоналом:

о Атестація повинна бути інтегрована в загальну стратегію управління персоналом організації, не обмежуючись лише оцінкою відповідності працівників їх посаді.

2. Орієнтація на майбутнє:

о Основним завданням атестації є не покарання співробітників за помилки в минулому, а визначення напрямків для покращення результатів у майбутньому. Це дозволяє виявити шляхи підвищення ефективності та мотивації працівників.

3. Позиція атестаційної комісії:

о Керівники та члени атестаційної комісії повинні діяти більше як консультанти та помічники, надаючи рекомендації щодо поліпшення роботи співробітників, а не як контролери, що шукають недоліки. Це сприяє створенню атмосфери довіри та сприяє розвитку працівників.

Успішно проведена атестація дозволяє:

- Покращити ефективність роботи співробітників і організації в цілому.
- Підвищити рівень залучення та мотивації працівників.
- Спланувати подальше навчання та розвиток персоналу.
- Створити об'єктивну основу для кадрових рішень (підвищення, кар'єрний розвиток, заміщення кадрів тощо).

Загалом, атестація не лише оцінює поточний стан співробітників, а й допомагає виявити можливості для розвитку, що має важливе значення для стратегічного розвитку організації.

Атестація персоналу може бути націлена на:

1. Ухвалення рішень, що мають конкретні матеріальні наслідки для працівників:
 - зміна заробітної плати;
 - зміна системи заохочення (покарання);
 - підвищення мотивації.

2. Ухвалення рішень, пов'язаних з розвитком організації (приведення у відповідність людських ресурсів з планами організації):

- отримання зворотного зв'язку;
- виявлення потенціалу;
- інформування співробітників про те, чого чекає від них фірма;
- розвиток кар'єри;
- особистий розвиток;
- коректування планів організації;
- інформація для планування людських ресурсів.

3. Ухвалення рішень, пов'язаних з оцінкою поточної діяльності (положення) всієї організації і виявленням робочих проблем. При цьому в ході атестації працівника оцінюються:

- минула діяльність;
- досягнення результатів;
- потреба в навчанні;
- виявлення робочих проблем;
- поліпшення діяльності.

Атестація персоналу, при її правильному проведенні, може призвести до ряду значних вигод як для організації, так і для співробітників. Однак неправильне або неефективне проведення атестації може призвести до втрати потенційних переваг. Ось три основні групи ефектів, які можна отримати завдяки успішному проведенню атестації:

Атестація дозволяє виявити пробіли в знаннях та навичках працівників, що дає змогу розробити цільові програми навчання для підвищення кваліфікації. За допомогою атестації можна з'ясувати слабкі місця в роботі персоналу і розробити конкретні кроки для їх поліпшення. Це дозволяє організації скоригувати свою стратегію і тактику для підвищення загальної

ефективності. Атестація допомагає оцінити, чи відповідають компетенції працівників вимогам їхніх посад, що дає змогу оптимізувати розподіл робочих завдань, підвищити продуктивність і знизити витрати.

Отже, ефективно проведена атестація дає організації можливість не тільки підвищити рівень професіоналізму та мотивації співробітників, але й забезпечити стабільний розвиток завдяки кращій організації кадрової роботи та прийняттю стратегічних управлінських рішень [21, 22, 23].

- Зниження витрат, пов'язаних з помилками при розстановці кадрів, вдосконалення кадрової структури організації;
- Скорочення витрат, пов'язаних з недостатнім контролем за роботою ключових категорій персоналу;
- Своєчасне виявлення і вирішення проблем, що заважають ефективній роботі ключових категорій персоналу;
- Підвищення цінності людських ресурсів організації;
- Підвищення якості управління за рахунок встановлення за допомогою атестації механізму зворотних зв'язків між керівництвом і ключовими категоріями персоналу.
- Точне і своєчасне виявлення потреби в навчанні і організація навчання ключових категорій персоналу;
- Формування кадрового резерву і створення програми по роботі кадровим резервом;
- Підвищення ефективності праці ключових категорій персоналу за рахунок регулярного доведення до них вимог до їх роботи і до робочої поведінки і оцінки їх готовності відповідати цим вимогам;
- Підвищення рівня трудової мотивації працівників, що проходять атестацію [24, 25, 26].
- Підвищення рівня співпраці і довіри між керівництвом і тими категоріями персоналу, які проходять атестацію;
- підвищення ступеня інформованості працівників про цілі, стратегію і поточну роботу організації;

- Підвищення рівня прихильності працівників своїй організації (за рахунок підвищення задоволеності роботою, розуміння кар'єрних можливостей і настрою на довготривалу роботу в організації);
- Поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.

Потенційні вигоди від атестації може отримати не тільки організація, але і працівники. Ці потенційні вигоди для працівників:

- Визнання досягнень працівників з боку керівництва стимулює їх готовність напружено працювати на користь організації;
- Працівник отримує у край важливий для себе зворотний зв'язок, що дозволяє йому своєчасно внести необхідні корективи до своєї роботи, в робочу поведінку, у відношення до справи;
- Працівник дістає можливість уточнити для себе ті вимоги, які пред'являються до його роботи безпосереднім керівником і організацією;
- Атестація дозволяє працівникам краще зрозуміти цілі і завдання, що стоять перед організацією (підрозділом), полегшуючи проходження інформації по вертикалі зверху вниз;

- Атестація при правильному її проведенні підвищує рівень прихильності працівників своїй організації і її цілям.

Пропозиції, що містяться в звіті за підсумками атестації, можуть включати різноманітні питання, які стосуються різних аспектів управління персоналом. Ось деякі з них:

- Визначення, чи відповідають вимоги до кандидатів на конкретні посади реальним потребам організації, чи необхідно переглянути критерії відбору.
- Рекомендації щодо вдосконалення методів залучення кандидатів, враховуючи актуальні вимоги та тенденції на ринку праці.
- На основі результатів атестації може бути визначено, в яких сферах працівники потребують додаткового навчання або розвитку, зокрема з огляду на нові технології, методики або зміни в організаційних процесах.

- Створення або вдосконалення програм підвищення кваліфікації та розвитку професійних навичок, що відповідають потребам організації.
- Визначення співробітників, які можуть стати кандидатами на ключові посади у майбутньому, і складання плану їх навчання та розвитку.
- Визначення, чи є поточна система мотивації ефективною, чи потрібно внести зміни в систему заохочень, премій, бонусів або кар'єрного росту.
- Пропозиції щодо покращення нематеріальної мотивації, таких як визнання досягнень співробітників, організація командних заходів або створення середовища для самореалізації працівників.
- Пропозиції щодо покращення умов соціального захисту співробітників, включаючи медичне страхування, пенсійні програми, додаткові відпустки або інші пільги.
- Ідентифікація факторів, що можуть покращити робоче середовище, зокрема фізичні умови праці, забезпечення комфортних умов для ефективної роботи співробітників.
- Пропозиції щодо удосконалення організаційної структури, покращення координації між підрозділами, визначення оптимального розподілу обов'язків.
- Рекомендації щодо створення або оновлення кадрового резерву для того, щоб організація мала доступ до кваліфікованих кандидатів на випадок необхідності швидкого заповнення вакансій.
- Виявлення причин звільнень і пропозиції щодо покращення утримання співробітників.
- Рекомендації щодо вдосконалення процесу адаптації нових співробітників для зниження рівня плинності на ранніх етапах трудової діяльності.
- Пропозиції щодо покращення комунікації між керівництвом і працівниками, запровадження системи регулярного зворотного зв'язку та можливості для співробітників висловлювати свої думки та пропозиції.

- Ініціативи щодо формування сильнішої корпоративної культури, що сприяє залученості співробітників до процесів прийняття рішень і зростанню мотивації.

- Визначення, чи була атестація ефективною в досягненні своїх цілей, і чи не потребує вона змін у майбутньому (наприклад, зміна критеріїв оцінки, вдосконалення процедури).

- : Пропозиції щодо поліпшення атестаційної процедури для підвищення її об'єктивності, прозорості та користі для організації.

Ці пропозиції дозволяють зробити результати атестації максимально корисними для організації та допомагають у формуванні стратегії розвитку персоналу і покращення внутрішніх процесів компанії [26, 27, 28]:

Атестація персоналу, проведена з орієнтацією на розвиток, є потужним інструментом для забезпечення стратегічного росту організації, якщо правильно визначені її цілі та підходи. Ось деякі з ключових моментів, які допомагають зробити процес атестації дійсно ефективним:

1. **Зміна орієнтації на розвиток персоналу:** Важливим аспектом є зосередження на потребах у навчанні та розвитку співробітників, а не тільки на оцінці їхнього поточного рівня компетенцій. Це дозволяє формувати чітке уявлення про майбутнє кадрове забезпечення організації.

2. **Використання самоатестацій та 360-градусного зворотного зв'язку:** у залученні до процесу атестації співробітників з різних рівнів організації (колеги, підлеглі, керівники) з'являється ширший погляд на компетенції та продуктивність працівників. Такий підхід дозволяє зібрати різноманітні думки й уникнути можливих упереджень.

3. **Активна роль лінійних менеджерів:** Лінійні менеджери повинні бути головними учасниками атестації, адже вони найкраще обізнані з реальними потребами й проблемами своїх співробітників. Кадрові служби відіграють допоміжну роль, допомагаючи з організацією процесу й надаючи підтримку в підготовці аналітики та рекомендацій.

4. **Необхідність конкретних дій:** Результати атестації повинні привести до конкретних рішень і дій, які підвищують ефективність роботи співробітників. Якщо атестація проводиться формально, без чітких цілей і практичних результатів, то вона не приносить очікуваної користі.

5. **Аналіз потреб в навчанні та розвитку:** Розуміння індивідуальних потреб працівників у навчанні є важливою частиною процесу атестації, що дозволяє розробляти програми розвитку, що сприяють підвищенню продуктивності й задоволеності працівників.

Отже, щоб атестація стала дійсно корисним інструментом, необхідно чітко визначити її цілі, залучити всі сторони до процесу оцінки і забезпечити реальні кроки для розвитку та вдосконалення персоналу [26, 27, 28].

Проведення атестацій переважно для ухвалення адміністративних рішень (пониження на посаді, звільнення, позбавлення надбавок до зарплати і премій і ін.) і ігнорування завдань підвищення віддачі від людських ресурсів організації і розвитку працівників може звести нанівець всі потенційні вигоди, які керівництво могло б отримати від використання цієї процедури.

Висновки до розділу 1

1. Вивчено та проаналізовано принципи менеджменту якості.
2. Проаналізовано принципи менеджменту якості з акцентом на реалізації принципу задіяності персоналу.
3. Встановлено, що правильно побудована система атестації покликана забезпечити вищий рівень віддачі від людських ресурсів організації, а значить - сприяти підвищенню ефективності роботи організації в цілому, підвищенню рівня її конкурентоспроможності

РОЗДІЛ 2

АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВА ПІДТВЕРДЖЕННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ

2.1 Аналіз етапів проведення атестації персоналу

Процес атестації, як описано, є важливою процедурою для оцінки діяльності працівників і визначення їхнього потенціалу для подальшого розвитку в організації. Ось кілька ключових аспектів, що підвищують ефективність цього процесу:

1. Формування атестаційної комісії: Атестаційна комісія повинна складатися з керівників і фахівців, які можуть надати об'єктивну оцінку діяльності працівників. Призначення голови та секретаря забезпечує організовану та чітку роботу комісії.

2. Підготовка до атестації: Важливо, щоб усі документи, включаючи характеристики працівників, були підготовлені своєчасно. Оцінка на основі характеристик, де зазначені кваліфікація, робочі показники та професійний досвід, допомагає сформуванню об'єктивної картини роботи працівника. Це також дає змогу працівнику ознайомитися з відгуками до того, як атестація відбудеться.

3. Залучення керівників: Безпосередній керівник працівника має важливу роль на засіданні комісії, представляючи працівника і надаючи додаткову інформацію. Це дозволяє атестаційній комісії отримати більш точне уявлення про досягнення та труднощі, з якими стикалися працівники.

4. Оцінка на основі конкретних критеріїв: Важливо оцінювати працівника за кількома критеріями, такими як внесок у виконання планів підрозділу, кваліфікація та виконання посадових обов'язків. Такий підхід дає змогу не лише оцінити поточну ефективність працівника, але й виявити його потенціал для подальшого розвитку.

5. Залучення працівника до процесу: Ознайомлення працівника з характеристикою та можливість виступити перед атестаційною комісією доз-

воляє йому активніше брати участь у оцінці своєї діяльності. Це створює атмосферу прозорості та відкритості.

6. Використання результатів атестації: Після завершення атестації атестаційна комісія повинна надавати рекомендації щодо подальшого навчання, розвитку, кар'єрного росту або необхідних змін у посадових обов'язках працівників.

Такий підхід допомагає забезпечити справедливу та обґрунтовану оцінку персоналу і служить основою для подальшого вдосконалення та оптимізації роботи організації [29, 30].

На основі цих даних атестаційна комісія відкритим голосуванням дає одну з наступних оцінок діяльності працівника:

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

Як показує досвід, на практиці із-за переважання формального підходу можливості атестації використовуються далеко не повною мірою. Низька віддача від атестації персоналу приводить до того, що в багатьох організаціях її проведення відкладається роками. Сьогодні назріла необхідність зміни пріоритетів при проведенні атестації. Не відмовляючись від визначення в ході атестації ступеня відповідності працівників посаді, все більш актуальним стає використання цієї процедури для виявлення проблем і перешкод, що знижують віддачу від працівників, і визначення шляхів ефективнішого управління персоналом організації [28, 29, 30].

Для проведення атестації керівник організації наказом призначає голову атестаційної комісії (або комісій) і затверджує її склад (членів комісії).

Організація атестації працівників проходить в три етапи:

1. Підготовка до проведення атестації.
2. Проведення атестації.
3. Підведення підсумків атестації.

Кожен з етапів атестації має важливу роль у загальній системі оцінки та розвитку персоналу організації. Розглянемо їх докладніше:

1 етап: Визначення цілей і підготовка документації

Цей етап є основою для подальшого успішного проведення атестації. Керівництво повинно чітко визначити цілі атестації, які повинні бути узгоджені з загальними цілями організації. Це можуть бути як стратегічні завдання, так і конкретні оперативні цілі, пов'язані з розвитком персоналу та поліпшенням результативності роботи. Важливим аспектом є:

- Підготовка наказу про проведення атестації та розробка або актуалізація положення про атестацію.
- Підготовка атестаційних листів, оцінних форм та інших документів, що використовуються в процесі атестації.
- Організація всього комплексу заходів, що включає розробку списків працівників, розробку графіка та плану атестації, а також організацію навчання та підготовки керівників і членів атестаційних комісій.

2 етап: Проведення атестації

Цей етап зосереджений на реальній роботі з персоналом, зокрема на оцінці їхньої діяльності та проведенні співбесід. Ключовими аспектами цього етапу є:

- Розгляд документів: Комісія повинна ретельно ознайомитись з усіма матеріалами, підготовленими для атестації працівників.
- Регламент проведення співбесід: Чітко прописаний алгоритм проведення атестаційних співбесід, в тому числі питання, які ставитимуться працівникам, а також критерії оцінки.
- Винесення оцінки: В кінці етапу кожен член комісії повинен оцінити роботу працівника та запропонувати рекомендації щодо його розвитку та можливого подальшого працевлаштування в організації.

3 етап: Підсумок атестації

На цьому етапі важливо не лише зафіксувати поточні результати, а й розробити план дій для подальшого вдосконалення роботи працівників. Включає:

- Розробку програми розвитку для працівників, які пройшли атестацію, з урахуванням їхнього потенціалу та виявлених слабких місць.
- Формування кадрового резерву для покращення управління талантами в організації.
- Вирішення виявлених проблем, які можуть заважати ефективній роботі працівників чи організації в цілому.

Успішне виконання кожного з етапів дозволяє забезпечити не лише об'єктивну оцінку працівників, а й розробити інструменти для їхнього подальшого розвитку, що веде до загального підвищення ефективності організації.

На етапі підготовки до проведення атестації на перший план виходять наступні завдання:

- розробка положення про проведення атестації (або доопрацювання вже існуючого положення з урахуванням вимог сьогодення);
- вибір методів і типових форм оцінки виконавців і самої процедури оцінки;
- підготовка інструкцій для керівників, які проводять атестацію;
- підготовка інструкцій, що регламентують роботу атестаційної комісії;
- підготовка і розмноження бланків, типових форм, необхідних для проведення атестації;
- складання списку працівників, що підлягають атестації;
- формування і затвердження складу атестаційних комісій;
- підготовка графіка проведення атестації;
- сповіщення працівників про терміни проведення атестації;
- навчання осіб, що відповідають за оцінку персоналу в ході атестації (керівників і членів атестаційних комісій).

Проведення атестації вимагає проведення низки підготовчих заходів і підготовки необхідного пакету документації [1,3,4, 10].

До підготовчих заходів належить, перш за все, організація наради керівництва компанії для визначення цілей атестації перед членами атестаційних комісій та керівниками підрозділів. Цілі атестації, пріоритети, яким слід приділяти особливу увагу, а також процедура та умови проведення атестаційних співбесід — це питання, щодо яких у співробітників організації, які залучені до підготовки та проведення атестації, повинно бути спільне розуміння.

Іншим важливим етапом підготовки є короткострокове навчання для членів атестаційних комісій та всіх керівників, які або безпосередньо, або опосередковано беруть участь у процесі підготовки та проведення атестації. Зміст цього навчання залежить від специфіки цілей і завдань, які належить вирішити під час атестації. Насамперед, це знайомство з основними цілями атестації, правилами заповнення стандартних форм і бланків, а також рекомендаціями щодо уникнення типових помилок.

Документація, що використовується під час атестації персоналу, поділяється на кілька категорій:

- розпорядчі документи (накази, положення);
- методичні матеріали (інструкції, рекомендації);
- організаційні документи (списки працівників, що підлягають атестації, графіки проведення атестації);
- інструменти оцінки (форми оцінювання, бланки для звітів атестованих осіб та підготовки відгуків керівників, атестаційні листи тощо).

Ефективність атестації значною мірою залежить від якості документації, необхідної для її проведення, а також від чіткої організації порядку зберігання:

1. Підготовка або корегування положення про проведення атестації і його подальше твердження [34, 35, 36].
2. Підготовка і підписання наказу вищого керівництва про проведення

атестації. У наказі повинен бути вказаний керівник (у ранзі не нижче за заступника першого керівника організації), на якого покладається керівництво проведенням атестації. Їм може бути заступник першого керівника по кадрах або навіть керівник кадрової служби.

3. Підготовка і затвердження стандартних форм, які використовуватимуться при проведенні атестації:

- атестаційний лист;
- структура письмової характеристики на того, що атестується;
- бланк оцінки робочих показників і ділових якостей того, що атестується;
- звіт, що атестується про виконану роботу;
- план роботи того, що атестується;
 - висновок атестаційної комісії;
 - структура звіту атестаційних комісій за підсумками атестації.

4. Визначення порядку обробки, аналізу і зберігання інформації отриманій в результаті проведення атестації.

Форма атестаційного листа може варіюватися залежно від розроблених вимог та професійної групи, до якої належать працівники, що проходять атестацію. Кадрова служба, під час підготовки атестації, може підготувати матеріали для співробітників, що проходять атестацію, з метою роз'яснення цілей та процедур проведення атестації.

При підготовці атестації важливо подбати про навчання працівників, які відповідатимуть за оцінку персоналу. Це дві категорії співробітників: керівники та члени атестаційних комісій. Ці особи повинні чітко розуміти цілі та завдання атестації, використовувані методи, а також можливі труднощі та помилки, що можуть виникнути під час процесу оцінки. Програма навчання керівників і спеціалістів, що беруть участь у атестації, включає такі питання:

1. Огляд загальної стратегії процесу оцінки, цілей і завдань, які мають бути досягнуті під час атестації персоналу. Формування єдиного підходу до процедури оцінки.
2. Ознайомлення з методами оцінки, що застосовуються під час атестації.
3. Аналіз можливих проблем та помилок, що виникають у процесі атестації, і способів їх усунення. Особлива увага приділяється психологічним помилкам оцінювання (ефект ореолу, помилка поблажливості, надмірна суворість тощо).

Процес проведення атестації включає вирішення як організаційних питань, так і роботу з інформацією, що надходить до атестаційної комісії. В цілому, можна виділити три основні напрямки роботи:

1. Підготовка інформації, яка буде надана атестаційній комісії. Працівники, що підлягають атестації, їх безпосередні керівники або експерти заповнюють необхідні стандартні форми.
2. Збір і перевірка інформації щодо атестованих осіб для подальшої передачі атестаційній комісії.
3. Проведення засідань атестаційної комісії відповідно до затвердженого графіка та підготовка висновків для кожного атестованого працівника.

Найбільшу складність становить проведення засідань атестаційної комісії, оскільки це вимагає високого рівня підготовки всіх членів комісії та оптимізації регламенту проведення засідань [32, 34].

Регламент проведення засідання атестаційної комісії часто припускає представлення працівника, що атестується, його безпосереднім керівником. Після цього проводиться обговорення матеріалів, представлених на працівника. Члени атестаційної комісії ставлять працівникові питання, що з'ясовують його діловий потенціал. У обов'язки секретаря атестаційної комісії входить протоколювання ходу засідання. За підсумками атестації на того, що кожного атестується заповнюється атестаційний лист і готується висновок

атестаційної комісії.

Багатьма організаціями цей найбільш важливий етап при проведенні атестації розглядається як чиста формальність. При цьому часто забувають, що весь сенс оцінки робочих показників фахівців і керівників полягає в тому, щоб виявити не тільки невикористані професійні можливості атестованих, але і що існують в організації в цілому резерви підвищення ефективності роботи різних категорій персоналу. Підведення підсумків може включати наступні кроки:

1. Підготовка звітів окремих атестаційних комісій за підсумками атестації (у встановлені положенням терміни).
2. Підготовка підсумкового звіту за наслідками атестації (по організації в цілому).
3. Підготовка і затвердження: (а) кадрових (адміністративних) рішень на підставі висновків атестаційних комісій, (б) комплексного плану заходів, направлених на підвищення ефективності роботи основних категорій персоналу організації [20, 22, 29].

2.2 Аналіз основних цілей та критеріїв проведення атестації працівників

Оцінна співбесіда з працівниками проводиться не лише для того, щоб повідомити їм результат оцінки ефективності їх роботи, але й для того, щоб підсумувати роботу підлеглого, підкріпити бажану поведінку, вказати на недоліки та разом розробити план покращення роботи. У випадках, коли регулярну атестацію проводить не атестаційна комісія, а безпосередній керівник, оцінна співбесіда є основним елементом атестації.

Процедура підведення підсумків роботи зазвичай служить основою для планування майбутньої діяльності. Під час цієї процедури керівник може оцінити не тільки професійні досягнення підлеглого, а й відповідність його робочої поведінки встановленим вимогам. Це допомагає працівникам краще зрозуміти, чого від них чекають і що вони мають зробити для досягнення необхідних результатів. З іншого боку, це дає керівникові можливість краще

зрозуміти, що можна очікувати від працівників і які ресурси необхідно надати для досягнення цих результатів.

Оцінна співбесіда базується на поглядах керівника щодо управління людьми та впливу на їх поведінку. Ці погляди реалізуються в структурі співбесіди та в змісті питань, що ставляться. Можна виділити три підходи, які керівник може застосувати під час співбесіди: змусити, переконати або залучити працівника до ухвалення рішень.

Зазвичай керівник використовує всі три підходи під час оцінної співбесіди, але найкращі результати можна досягти, якщо співбесіда проходить в атмосфері співпраці, коли керівник враховує пропозиції, думки та оцінки працівника. Залучення співробітника до процесу ухвалення рішень має значні переваги:

- і керівник, і підлеглий - обидва вносять внесок до успіху системи і обидва виграють від успіху даної системи;
- приводяться у відповідність меті організації і мети підлеглого;
- підлеглий точно знає, на основі чого проводитиметься оцінка;
- обидві сторони приходять до згоди з приводу того, чого повинен досягти підлеглий;
- ця система покращує взаємини між керівником і підлеглим;
- може бути визначена потреба в навчанні або додатковій підготовці.

Завдання керівника полягає в тому, щоб відстежувати ступінь включеності підлеглого в процес вироблення рішень, звертаючи при цьому особливу увагу на чинники, що впливають на успіх оцінної співбесіди.

Оцінна співбесіда може проводитися:

- безпосереднім керівником;
- в рамках регулярної атестації спеціально створеною для цієї
- цілі атестаційною комісією [6, 10, 34].

Успіх оцінної співбесіди значною мірою залежить від керівника та членів атестаційної комісії (якщо співбесіда проводиться в рамках атестації). Існує кілька чинників, які впливають на ефективність оцінної співбесіди в до-

сягненні всіх завдань, що ставляться перед системою оцінки. Підготовка та проведення оцінної співбесіди значною мірою визначаються підходами до оцінки роботи персоналу, які застосовуються в організації. Це може бути співбесіда, яку проводить керівник з підлеглими через певні проміжки часу (квартал, півріччя, рік), або співбесіда, що здійснюється атестаційною комісією в рамках регулярної атестації.

Етапи атестаційної співбесіди включають участь атестованого працівника та його безпосереднього керівника. Подальше обговорення проводиться без їх участі. Це обмін думками серед членів атестаційної комісії, заповнення атестаційного листа та підготовка висновку щодо працівника, який проходить атестаційну співбесіду. Успіх оцінної співбесіди залежить як від рівня підготовки членів атестаційної комісії, так і від їх здатності вирішувати проблеми, що виникають під час її проведення.

Оцінки та коментарі безпосереднього керівника є основою для формування підсумкової оцінки. Під час оцінювання члени атестаційної комісії можуть використовувати наступні методи:

- Слухати та ставити питання для формування повного уявлення про професійні, ділові та особисті якості атестованого.
- Перевіряти своє розуміння почутого, щоб уникнути непорозумінь.
- Час від часу підсумовувати сказане.
- Вказувати на питання, що потребують додаткових роз'яснень.
- Заохочувати атестованого до розповіді про свої найзначніші досягнення.

Важливо завершити співбесіду на позитивній ноті, щоб працівник вийшов з неї з гарним настроєм і налаштуванням на роботу. В кінці необхідно чітко сформулювати конкретні цілі, які повинні бути досягнуті в майбутньому. Оцінна співбесіда буде ефективною, коли члени атестаційної комісії будуть не тільки розуміти цілі, але й знати способи досягнення цих цілей [14,15,17].

Головними засобами при проведенні оцінної співбесіди є питання, які

задаються тому, що атестовується в ході співбесіди. Найбільш корисними є наступні питання:

- Що планувалося зробити за звітний період?
- Що було зроблене із запланованого?
- Що із запланованого не було зроблено?
- Що, заважало виконанню запланованої роботи?
 - У чому полягає робота того, що атестовується в даний час?
 - Які можливі зміни в його роботі в найближчому майбутньому?

Оцінювальна співбесіда також використовується для того, щоб донести до працівників оцінку їхньої роботи з боку організації. Вона дозволяє підсумувати результати за звітний період, підтримати бажану поведінку, вказати на недоліки в роботі та визначити основні напрями для покращення. Для планування на майбутнє служить короткий звіт атестованої особи про свою діяльність за звітний період. Це допомагає членам атестаційної комісії зрозуміти, чого можна очікувати від працівників і які ресурси потрібні для досягнення високих результатів у роботі.

Керівники різних рівнів є однією з найбільш важливих категорій працівників, які проходять атестацію. Основною метою оцінки керівників є пошук шляхів для підвищення ефективності роботи підрозділів та організації в цілому. Ця мета може бути досягнута лише в тому випадку, якщо, з одного боку, кожен керівник максимально ефективно використовуватиме доступні йому можливості, а з іншого боку, якщо керівні посади будуть обіймати найбільш кваліфіковані, здатні та досвідчені люди. Оцінка роботи керівника буде точною та об'єктивною лише тоді, коли вона повною мірою враховує основні аспекти управлінської діяльності тієї особи, що атестується [4, 6, 10,13].

При оцінці діяльності керівників часто виділяють три складові [6, 13, 26]:

- а) внесок керівника в досягнення цілей підрозділу і організації;
- б) особливості його стилю управління;

в) особа керівника.

При оцінці керівників враховуються виробничі і фінансові показники роботи очолюваного ними підрозділу.

При оцінці роботи фахівців на перший план виходять декілька інші показники, чим при оцінці керівників. В першу чергу це наступні характеристики:

- Виробничі показники (продуктивність, якість праці);
- Виявлення проблем і неполадок;
- Безпека праці і правильна експлуатація устаткування;
- Робота з документами;
 - Співпраця;
 - Професійні знання;
 - Мотивація до праці;
 - Трудова дисципліна.

Важливо, щоб при оцінці роботи фахівців атестаційна комісія не зосереджувалась лише на помилках, недоліках і прорахунках у роботі. Атестаційна співбесіда повинна допомогти виявити не тільки чинники, які заважають ефективній роботі фахівця, але й можливі шляхи для підвищення ефективності його діяльності в майбутньому.

Атестація працівника завершується заповненням атестаційного листа і висновком атестаційної комісії. Висновок ґрунтується на таких факторах: • Оцінки і пропозиції безпосереднього керівника, наведені в його відгуку та під час атестаційної співбесіди; • Звіт самого атестованого; • Результати виробничої діяльності атестованого; • Успіхи атестованого в галузі навчання та підвищення кваліфікації; • Результати оцінки ключових професійних якостей атестованого, отримані за допомогою оцінної форми; • Думки членів комісії, які ґрунтуються на ознайомленні з матеріалами та результатами атестаційної співбесіди; • Порівняння отриманих під час атестації даних з результатами попередньої атестації.

Одним із найскладніших аспектів атестації є розробка критеріїв оцінки. Оцінювати працівника «в цілому» — це те саме, що поставити школяру одну оцінку, яка одночасно враховувала б результати з різних предметів, таких як спів, алгебра, література та фізкультура.

Предметами оцінки можуть бути:

- виконання посадових обов'язків;
- особливості поведінки;
- ефективність діяльності;
- рівень досягнення цілей;
- рівень компетентності;
- особливості особи.

При виборі предмету оцінки слід розуміти, наскільки організація здатна визначити стандарти. Наприклад, за відсутності чітко певних посадових обов'язків оцінити виконання посадових обов'язків конкретним співробітником можна лише приблизно, при цьому не виключено, що результат буде поверхневим і суб'єктивним [26, 32, 34].

На підготовчому етапі необхідно відповісти на наступні питання:

- Що конкретно ми оцінюємо?
- Які критерії оцінки?
- Яка інформація у нас є?

У одній з організацій застосовується наступний комплексний підхід: атестація проходить одночасно по трьом напрямам — оцінка діяльності, оцінка кваліфікації, оцінка особи.

1. Оцінка діяльності включає виконання посадових обов'язків, виконання плану робіт (терміни, якість), досягнення поставлених завдань. У організації чітко визначені посадові обов'язки (ясно, з чим порівнювати), є план-графік робіт (фіксується виконання завдань), співробітники мають чіткі завдання. Атестація проходить швидко і об'єктивно. Треба пам'ятати, що, чим слабкіше організаційна основа оцінки діяльності, тим складніше отримати об'єктивний результат.

2. Оцінка кваліфікації полягає в «іспиті» — працівники у письмовій формі відповідають на питання за фахом. (Можлива і усна форма — необхідно тільки стандартизувати її.) Опитувальник заздалегідь підготовлений і узгоджений з провідними фахівцями, визначено, який результат «іспиту» прийнятний для фахівців різної кваліфікації.

3. Оцінка особи. Організація використовує систему Томаса. Система Томаса дозволяє оцінити основні поведінкові характеристики людини, зіставити їх з поведінковими вимогами до даної посади, оцінити взаємини в колективі. В результаті можна:

- порівнявши особові вимоги, що пред'являються до посади, з фактичними особовими особливостями співробітника, що посідає дану посаду, розробити для співробітника програму навчання і розвитку;
- за наявності стресових або конфліктних ситуацій визначити причини і шляхи усунення конфліктів;
 - за наявності істотних претензій до діяльності співробітника оцінити, чи однаково працівник і його керівник розуміють поведінкові вимоги, що пред'являються до даної посади;
 - уникаючи суб'єктивізму, побудувати структуроване атестаційне інтерв'ю.

Таке проведення атестації дозволяє отримати та формалізувати комплексну інформацію про працівника. Однак для багатьох компаній цей підхід може бути важко застосовний, особливо на початкових етапах впровадження процесу атестації. Наприклад, якщо в організації немає чіткого плану робіт, доведеного до кожного співробітника, або якщо не фіксуються випадки відхилень від плану, оцінка діяльності може бути незрозумілою як для керівника, так і для підлеглого. Розробка міні-екзамену з професії також є трудомістким процесом, який потребує високого рівня кваліфікації екзаменатора.

2.3 Аналіз існуючих методів оцінки персоналу при проведенні атестації працівників

Методи оцінки, які використовуються під час атестації персоналу, коли оцінку дає безпосередній керівник, є традиційними для більшості сучасних компаній. Вони ефективні в великих ієрархічних організаціях, які функціонують в умовах стабільного зовнішнього середовища. Однак ці методи мають ряд недоліків, що робить їх неадекватними для сучасних динамічних компаній, що працюють у глобальній конкуренції.

Традиційні методи:

- Фокусуються на окремому працівнику, оцінюючи його поза контекстом організації. Наприклад, співробітник, який не впорався зі стратегічно важливим проектом, може отримати високу атестаційну оцінку.
- Ґрунтуються виключно на оцінці співробітника керівником. Керівник фактично займає роль «всевладного» по відношенню до підлеглого — він визначає завдання, контролює і оцінює в кінці року. Повністю ігнорується думка інших учасників процесу — колег, підлеглих, керівників більш високого рівня, клієнтів, постачальників.
- Орієнтовані на минуле і не враховують довгострокові перспективи розвитку організації та співробітника.

Незадоволеність багатьох організацій традиційними методами атестації спонукала їх до активних пошуків нових підходів до оцінки персоналу, які більшою мірою відповідають реаліям сьогодення [37, 38, 39].

Нетрадиційні методи:

1. нові методи атестації розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, тимчасовий колектив) як основну одиницю організації, роблять акцент на оцінку працівника його колегами і здатність працювати в групі.
2. оцінка окремого співробітника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів роботи всієї організації.
3. до уваги приймається не тільки (а у багатьох випадках і не стільки) успішне виконання сьогоденських функцій, скільки здібність до професійного розвитку і освоєння нових професій і навиків.

У цільових, планових та поточних оцінках умовно виділяють три групи методів:

- Кількісні методи — це методи, які включають числову оцінку рівня якостей працівника. Серед них найбільш простими та ефективними є метод коефіцієнтів і бальної оцінки. Використання комп'ютерів та інших засобів обчислювальної техніки дозволяє оперативно проводити розрахунки і отримувати достатньо об'єктивні оцінки праці працівника. Ці методи не тільки прості, але й прозорі, оскільки дозволяють кожному самостійно обчислювати за строгими методиками свої «коефіцієнти» або «бали», оцінюючи результативність своєї праці.

- Якісні методи — це методи біографічного опису, ділової характеристики, спеціального усного відгуку, еталону та оцінки на основі обговорення. Ці оцінки відповідають конкретному набору якостей. Методи біографічного опису, усного відгуку і характеристик найчастіше застосовуються при наймі та переміщенні працівників, а методи еталону (порівняння фактичних якостей працівника з моделлю) і обговорення — при призначенні керівників.

- Комбіновані методи — це різноманітні методи експертної оцінки ступеня прояву певних якостей, спеціальні тести та інші комбінації якісних і кількісних методів. Вони базуються на попередньому описі і оцінці певних ознак, з якими порівнюються фактичні якості оцінюваного працівника.

Кількісні оцінки, наприклад, ділових та організаторських якостей працівника, зазвичай проводяться за допомогою експертних оцінок. Для характеристики кандидата на посаду спочатку встановлюються (з урахуванням специфіки виробництва та умов роботи) 6-7 критеріїв, наприклад:

1. Здатність організовувати і планувати працю;
2. Професійна компетентність;
3. Свідомість відповідальності за виконувану роботу;
4. Контактність і комунікабельність;
5. Здібність до нововведень;
6. Працьовитість і працездатність

По кожному з цих критеріїв на основі вивчення діяльності кандидатів на посаду дається відповідна оцінка за вибраною шкалою, наприклад,

пятибальною (відмінно - 5; добре - 4; задовільно - 3; не -удовлетворительно - 2; погано - 1).

Оцінки по критеріях зазвичай розташовують по наростаючому кількісному значенню. Наприклад, при оцінці по критерію "здатність організовувати і планувати працю":

"1" - явно неорганізований працівник і керівник;

"2" - не уміє організовувати і планувати свою працю і працю підлеглих;

"3" - уміє організувати трудовий процес, але не завжди вдало планує роботу;

"4" - уміє добре організовувати і планувати свою працю і працю підлеглих;

"5" - уміє створювати і підтримувати чіткий порядок в роботі на основі ефективного планування.

По своїй значущості в загальній оцінці кандидата на конкретну посаду певні якості завжди мають різну питому вагу, що встановлюється експертним шляхом. Для визначення загальної оцінки ділових і організаторських якостей кандидата складається спеціальний оцінний лист.

На етапі визначення загальної оцінки кандидата на посаду, величина коефіцієнта професійної перспективності підсумовується з загальною оцінкою за діловими і організаторськими якостями. Очевидно, що перевага надається тому кандидатові, який отримає найвищу оцінку, з урахуванням також оцінок по групах особистих якостей.

Один з найбільш поширених і ефективних методів оцінки полягає у використанні кваліфікації, досвіду та інтуїції найбільш компетентних фахівців - експертів. Ключовими умовами застосування цього методу є забезпечення анонімності оцінок, виставлених експертами, а також обґрунтованість підбору складу експертних комісій.

Анонімність досягається через спеціальні анкетування або тестування. Обґрунтованість підбору експертів передбачає їх ретельну попередню оцінку та методично грамотне формування кількісного і якісного складу комісії. Наприклад, основні вимоги до експертів — це компетентність у управлінні ви-

робництвом, моральність, глибокі знання та визнане вміння вирішувати спеціальні завдання відповідно до функціональних обов'язків.

Важливо, щоб експерти добре орієнтувалися у суміжних спеціальних областях діяльності. Наприклад, для технолога це може бути економіка, для економіста — технологія, для лінійного керівника — правові питання тощо. Традиційною вимогою є здатність експертної групи проводити оцінку, враховуючи різноманітні аспекти діяльності оцінюваного працівника.

Основною небезпекою при підборі складу експертів є завищення частки якої-небудь підгрупи експертів, яка свідомо збігається в своїх думках. Така ситуація призводить не лише до односторонності оцінки, але й до втрати значущості інших оцінок при обробці експертних думок. Тому важливо уникати включення в експертну групу фахівців, авторитет яких різко відрізняється від середнього рівня авторитету інших членів комісії.

Експертні групи можуть працювати двома способами: індивідуально або групово. Індивідуальний спосіб, який є більш поширеним та ефективним, полягає в тому, що кожен експерт дає оцінку анонімно та незалежно, після чого ці оцінки узагальнюються. Груповий спосіб передбачає спільну роботу експертів та отримання сумарної оцінки від групи в цілому. При цьому узгодження індивідуальних оцінок поєднується з ознайомленням кожного експерта з оцінками інших учасників.

Результат роботи експертів оформляється у вигляді документа, який може бути у формі рекомендацій, узагальнюючих оцінок чи рішень. Найпоширенішим є варіант рекомендацій з вказівкою на ознаки майбутнього рішення.

Підбір, узгодження та затвердження складу експертних комісій зазвичай здійснюються начальником відділу кадрів та керівником організації. Начальник відділу кадрів знайомить експертів з методикою оцінки за допомогою наукового консультанта, який організовує роботу експертної групи. Зазвичай до складу експертних комісій входять 3-5 осіб, але не більше 7. Серед експертів повинні бути як оцінюваний працівник, так і його керівник.

При їх використанні керівник порівнює роботу одного співробітника свого підрозділу з результатами інших. При ранжируванні керівник "вибудовує" своїх співробітників в умовний ланцюжок - від кращого до гіршого за наслідками роботи за атестаційний період. При розподілі всі співробітники класифікуються по групах - наприклад, 10% кращих, 10% гірших і так далі.

Порівняльні методи оцінки персоналу є досить простими і зрозумілими, але їх використання має певні обмеження. Хоча вони прості в застосуванні, їх результат може бути дуже однобічним і не враховувати всі аспекти розвитку персоналу, професійного навчання чи інших цілей. Порівняння співробітників між собою може викликати конфлікти та недовіру, оскільки це достатньо жорстка форма оцінки, що може призвести до образ і тертя в колективі. Тому застосування порівняльних методів є обмеженим.

Вітчизняна та світова практика розробила безліч систем оцінки персоналу, які класифікуються за різними критеріями. Основні підходи до оцінки включають:

1. Ділові та особові якості (риса та властивості працівника).
2. Характеристики поведінки в різних ситуаціях.
3. Характер і зміст трудових функцій, які працівник фактично виконує.
4. Показники результатів його діяльності.

Також існує комплексна оцінка, яка включає комбінації різних елементів оцінки праці. Розробленість кожного з підходів варіюється: деякі, наприклад, оцінка якостей працівника, мають повноцінне методичне забезпечення і навіть автоматизацію, в той час як інші, наприклад, цільова оцінка, можуть бути менш розвиненими.

Професійна оцінка персоналу зводиться до визначення того, наскільки фахівець відповідає певним професійним критеріям. Це включає оцінку професійних навичок та умінь. Однак різні організації можуть мати різні критерії для схожих функцій, що ускладнює порівняння. Тому важливо провести

аналіз і визначити критерії оцінки для кожної посади. Зазвичай зовнішні консультанти допомагають визначити систему критеріїв для кожного робочого місця і організувати правильну процедуру оцінки персоналу. Результатом цієї роботи є готова система професійної оцінки, яку організація може використовувати в подальшому для оцінки своїх працівників [38, 39, 40].

В даний час цільове управління розглядається як необхідний компонент ефективного керівництва. Крім того, важко чекати від працівника ефективної праці, поки залишаються неясними його кінцеві результати або хоч би не намічені орієнтири, до яких йому необхідно прагнути. Цим визначається те раціональна підстава, на якій будується даний спосіб оцінки. Управління за допомогою установки цілей починається з сумісного (співробітник і його керівник) визначення ключових цілей співробітника на певний період (рік або шість місяців). Таких цілей повинно бути небагато, вони повинні відображати найбільш важливі завдання діяльності співробітника на наступний період і бути:

- конкретними, тобто наочними і специфічними;
- вимірними, тобто що піддаються кількісній оцінці;
- досяжними, але напруженими (на думку психологів, найбільша стимулююча дія на працівника надає мету, вірогідність досягнення якої складає 50%);
- значущими, тобто що відносяться до професійної діяльності співробітника і пов'язаними із завданнями організації в цілому;
- орієнтованими в часі, тобто для кожної мети повинен бути визначений термін її виконання [38, 39, 40].

Цільова оцінка є важливим інструментом у процесі атестації персоналу, що дає змогу оцінити виконання співробітником конкретних цілей, встановлених на період атестації. Під час оцінки керівник і співробітник разом визначають досягнення кожної цілі в відсотках, що дозволяє отримати конкретні дані про ефективність праці. Однак остаточне рішення щодо оцінки

часто приймається керівником, що може створювати певну нерівність у процесі ухвалення оцінки.

Основною слабкістю цільової оцінки є той факт, що не всі цілі можуть бути досягнуті співробітником через фактори, які знаходяться поза його контролем. Ці фактори можуть включати зовнішні обставини або обмеження, які суттєво впливають на результати роботи, незалежно від особистих зусиль співробітника. Це підкреслює важливість розуміння, що цільова оцінка орієнтована на вимірювання оперативних досягнень, але вона не завжди враховує комплексність і багатоаспектність роботи співробітника.

Хоча метод цільової оцінки ще не отримав достатнього теоретичного і методичного обґрунтування, багато фахівців вважають його перспективним підходом до оцінки персоналу, оскільки він фокусується на досягненнях, які можна виміряти і оцінити через конкретні цілі [38, 39, 40].

Висновки до розділу 2

1. Проаналізовано етапи проведення атестації персоналу.
2. Здійснено аналіз основних цілей та критеріїв проведення атестації працівників.
3. Проведено аналіз існуючих методів оцінки персоналу при проведенні атестації працівників.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕДУРИ ПРОВЕДЕННЯ АТЕСТАЦІЇ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СПОРТИВНОГО КЛУБУ «АТЛЕТІК»

3.1 Загальна характеристика спортивного клубу «Атлетік»

Спортивний клуб «Атлетік» пропонує клієнтам вибір зручних форм занять. Відвідуючи тренажерний зал клубу, вони можуть отримати ефективну і безпечну програму тренувань, орієнтовану на досягнення актуальних цілей. Досвідчені тренери клубу створять всі умови для досягнення бажаного результату, враховуючи індивідуальні особливості кожного клієнта. Можна обрати індивідуальне тренування для максимального результату, безпеки, мінімального ризику травм, високої ефективності та швидкого відновлення, а також для економії часу. Широкий асортимент силових і кардіотренажерів клубу «Атлетік» гарантує індивідуальний підхід та результативність.

Тренажерний зал клубу займає понад 700 кв. м і умовно поділений на кілька тренувальних зон, що поєднують сучасні спортивні технології та затишні інтер'єрні рішення. Він обладнаний професійним спортивним устаткуванням від світових лідерів, таких як PRECOR та HAMMER STRENGTH, яке підходить як для початківців, так і для досвідчених спортсменів.

У тренажерному залі доступні еліптичні та велотренажери, бігові доріжки, степпери, обладнання для функціонального тренінгу, силові тренажери та зона вільних вагів, працюючи 15 годин на добу.

Клуб оснащений новітніми тренажерами, що відповідають світовим стандартам:

- Кардіотренажери Precor з сенсорними датчиками пульсу для контролю частоти серцевих скорочень та запобігання перевтомі, а також програмами для налаштування навантаження за індивідуальними параметрами;
- Силові тренажери від Foreman для ефективних силових тренувань;
- Студії аеробіки, єдиноборств, йоги та пілатесу, а також дитяча кімната;
- Централь-

на система кондиціонування, яка підтримує комфортну температуру навіть у спеку.

У клубі «Атлетік» створено комфортні умови для гостей з сучасними системами кондиціонування, вентиляції та музичного супроводу. Професійні інструктори завжди готові допомогти, відповісти на питання та провести інструктаж перед тренуванням.

Штат клубу складає 22 особи: директор – 1, заступник директора – 1, адміністратори – 3, персональні тренери – 5, інструктори тренажерного залу – 4, інструктори фітнес-програм – 4, інструктори з боксу – 2, тренери з айкідо – 2.

Аналіз техніко-економічних показників діяльності спортивного клубу за 2020-2024 рр. показує спад виручки, що свідчить про негативну тенденцію в роботі клубу. Зменшення валового доходу у 2024 р. на 1850 тис. грн (57,83%) підкреслює цю проблему.

Оцінка фінансового стану клубу здійснюється на основі прибутку та рентабельності, показники яких залежать від різних видів діяльності. За аналізований період виручка зменшилась на 14,67%, проте рентабельність зросла на 1,6%.

Таблиця 2.1

**Аналіз техніко-економічних показників діяльності спортивного клубу
«Атлетік» за 2022 - 2024 рр., тис. грн.**

Показники	2022	2023	2024	Відхилення, 2023/2023	
				Абсолютне відхилення, +/-	Темп приросту, %
1. Виручка, тис. грн.	21627	15632	13338	-2294	-14,67
2. Собівартість продаж, тис. грн.	12195	11245	10801	-444	-3,94
3. Валовий прибуток (збиток), тис. грн	9432	4387	2537	-1850	-42,17
4. Прибуток (збиток) від продажу, тис. грн	4151	820	1991	1171	142,80
5. Чистий	4366	4358	4321	-37	-0,84

прибуток, тис. грн.					
6. Основні засоби, тис. грн.	10213	12718	12985	267	2,09
7. Оборотні активи, тис.грн.	9567	9872	9912	40	0,40
8. Чисельність персоналу, осіб	18	19	24	5	26,31
9. Фонд оплати праці, тис. грн.	745,2	845,5	1118,4	272,9	32,37
10.Продуктивність праці, тис. грн.	11011,88	10609,84	9850,33	-759,5	-7,15
11. Середньорічна заробітна плата працівника, тис. грн.	41,4	44,5	46,6	2,1	4,71
12. Фондовіддача	19,40	15,85	18,20	2,35	14,86
13. Оборотність активів, разів	20,71	20,42	23,85	3,43	16,80
14.Рентабельність продаж, %	13,33	13,92	15,53	1,6	11,55

Протягом 2022 – 2024 років зменшилася кількість відвідувачів спортивного клубу «Атлетік», що пояснюється військовою агресією росії проти України: вимушене закриття на пів-року, перебої зі світлом та водою, багато досвідчених фахівців змушені виїхати закардон.

Також у адміністрацію клубу надходили скарги щодо відсутнього особистого підходу, не турботливого відношення з боку тренерів та інструкторів клубу до клієнтів, не вміння пояснити як виконується та чи інша фізична вправа або чим її замінити, якщо у клієнта вправа не виходить. Були випадки грубого поводження та неуважного відношення персоналу клубу до відвідувачей клубу.

Керівництво клубу вирішило підвищити компетентність персоналу клубу шляхом удосконалення процедури атестації.

3.2 Аналіз існуючих заходів та пропозиції щодо вдосконалення процедури проведення атестації персоналу у спортивному клубі «Атлетік»

Проаналізувавши процес атестації персоналу спортивного клубу «Атлетік», були виявлені певні недоліки. Атестації, що проводились у клубі, зво-

дилися до формального заходу, не маючи суттєвого впливу на планування навчання та найму персоналу, створення кадрового резерву та об'єктивне змінювання окладів співробітників.

Спортивний клуб «Атлетік» не використовує свої людські ресурси максимально ефективно, оскільки не створено системи оцінки ефективності праці працівників, яку можна було б використовувати на регулярній основі при підсумках атестації. Проведені атестації не забезпечували керівництво достатньою інформацією для ухвалення важливих рішень щодо управління персоналом, таких як оплата праці, підвищення та пониження посад, переведення на іншу роботу чи звільнення.

В аптеці не було розроблено загальної оцінки кожного працівника, що дозволяло б порівнювати їх між собою. Відсутня оцінка різних аспектів професійної діяльності, не враховуються специфічні показники виконуваної роботи.

Для покращення процесу атестації було запропоновано включити завдання, що стосуються планування діяльності, розподілу ресурсів та управління в критичних ситуаціях. Крім того, в систему атестації необхідно впровадити зворотний зв'язок між працівниками та керівництвом, щоб спрямовувати зусилля працівників в потрібне русло, чітко визначати вимоги до роботи та мотивувати їх на покращення результатів. Якщо працівник отримує позитивну оцінку за виконання завдань, що не входять до його посадових обов'язків, це стимулює його продовжувати таку роботу. Однак завдання, що зазначені в посадових інструкціях, але не отримують оцінки, можуть бути ігноровані.

Оцінка роботи працівників, проведена атестаційною комісією, дозволяє працівникам краще зрозуміти їх професійну роль, особливо це важливо для нових співробітників, адже зворотний зв'язок допомагає зрозуміти очікування керівництва і стандарти виконання роботи.

Було запропоновано ввести диференційовану оцінку роботи співробітників, що дозволить виявити слабкі місця у їх професійній діяльності і спри-

ятиме підвищенню ефективності. Оцінка має працювати на розвиток персоналу, а не лише на констатацію існуючого стану. Крім формальної оцінки, необхідно використовувати неформальну, щоб краще враховувати індивідуальні характеристики працівників.

Неформальну оцінку роботи співробітників спортивного клубу «Атлетік» пропонується проводити в наступних формах:

- обговорення планів роботи і шляхів досягнення намічених цілей;
- підведення підсумків роботи за певний період;
- консультування, покликане виявити обмеження, що перешкоджають виконанню роботи відповідно до встановлених вимог;
- вислів зауважень працівникові, направлених на запобігання в майбутньому небажаних зразків робочої поведінки;
- похвала, направлена на закріплення бажаних зразків робочої поведінки, здатних привести до високих робочих результатів.

Оцінка робочої поведінки працівників дозволить намітити ті напрями індивідуальної роботи, які допоможуть працівникові сформувавши необхідні установки і краще засвоїти вимоги професійної ролі, - тобто вимоги, які пред'являються до працівника, що виконує дані посадові обов'язки.

Оскільки атестація використовується як один з методів контролю за роботою персоналу з метою підтримки встановлених стандартів роботи. То за підсумками атестації якщо з'ясується, що робота персоналу спортивного клубу «Атлетік» не відповідає цим стандартам, то залежно від виявлених причин незадовільної роботи керівництво аптеки повинно зробити наступні кроки:

- реорганізувати процес праці: спрощення робіт, зміна організації праці;
- змінити вимоги до робочих показників конкретних категорій працівників;
- провести навчання, підвищення кваліфікації або перенавчання працівників;

- розробити і впровадити програму, направлену на підвищення рівня мотивації і прихильності персоналу своїй організації;
- переміщення на інші посади працівників, які не впоруються зі своїми обов'язками.

Аналіз інформації щодо оцінки робочих показників персоналу аптеки є важливим етапом для виявлення недоліків, слабких місць, помилок та своєчасного коригування програм в управлінні персоналом. Цей аналіз дозволяє вдосконалити систему залучення та відбору кадрів, а також покращити навчання і розвиток працівників, підвищуючи рівень їх мотивації.

З метою удосконалення процедури атестації персоналу в спортивному клубі «Атлетік», було прийнято рішення розробити «Положення про атестацію персоналу» та переглянути існуючі документи. Також планується створення нових форм і комплекту основної документації для ефективного проведення атестації. До цього комплекту увійдуть такі документи: оцінювальні та атестаційні листи, форма для звітів атестованих працівників, особисті плани розвитку, форма «Заключення атестаційної комісії», анкети та тести. Ці зміни допоможуть підвищити ефективність процесу атестації та забезпечити більш об'єктивну та системну оцінку працівників.

3.3 Розробка Положення про атестацію персоналу спортивного клубу «АТЛЕТІК»

Атестація працівників спортивного клубу «Атлетік» — це процес оцінки результатів діяльності, який проводиться відповідно до встановленого законодавством порядку. Метою атестації є визначення ділових якостей і кваліфікації працівників для оцінки їх відповідності займаній посаді та можливості подальшого службового просування. Атестація охоплює всі категорії працівників і проводиться один раз на рік.

Процес атестації сприяє вдосконаленню діяльності спортивного клубу «Атлетік» у таких аспектах, як підбір, підвищення кваліфікації і розстановка кадрів, визначення рівня професійної підготовки, посадових обов'язків, а та-

кож ухвалення рішень щодо присвоєння працівникам кваліфікаційних розрядів. Однак атестації не підлягають:

- працівники пропрацювали в аптеці менше року;
- що досягли граничного віку, встановленого для даної посади;
- вагітні жінки;
- жінки, що знаходяться у відпустці по догляду за дитиною.

Атестація працівників спортивного клубу «Атлетік» проводиться не раніше ніж через рік після виходу з відпустки, після привласнення кваліфікаційного розряду, призначення на посаду за результатами конкурсу, складання кваліфікаційного іспиту або закінчення курсів підвищення кваліфікації чи перепідготовки.

Атестація здійснюється атестаційною комісією, яка складається з голови, заступника голови, секретаря та членів комісії. Кількість і персональний склад комісії, терміни та порядок її роботи затверджуються наказом директора спортивного клубу «Атлетік». До складу комісії входять завідувач аптеки, заступник завідувача аптеки, представник відділу кадрів та завідувачі відділів аптеки. За необхідності, до складу комісії може бути залучений представник профспілки або інші експерти, залежно від специфіки посад працівників, що підлягають атестації. Може бути створено кілька атестаційних комісій для різних груп працівників.

Завідувач аптеки має право залучати незалежних експертів до роботи комісії, і їх оцінка враховується при ухваленні рішення за результатами атестації.

Зміни до складу атестаційної комісії вносяться особою, яка її затвердила. Голова комісії (директор клубу) головує на засіданнях, організовує роботу комісії, розподіляє обов'язки між членами та визначає порядок розгляду питань. Він також проводить особисті прийоми працівників, що атестуються, організовує роботу членів комісії з розгляду пропозицій, заяв і скарг.

У разі тимчасової відсутності голови атестаційної комісії, його обов'язки виконує заступник голови або один з членів комісії, за дорученням голови.

Засідання атестаційної комісії скликаються головою. Засідання вважається правомочним, якщо на ньому присутні не менше двох третин членів комісії. Список працівників, що підлягають атестації, та графік атестації затверджуються директором спортивного клубу «Атлетік» і доводяться до відома працівників не пізніше ніж за місяць до початку атестації.

У графіці проведення атестації вказуються:

- найменування підрозділу, в якому проводиться атестація;
- дата і час проведення атестації;
- дата уявлення в атестаційну комісію необхідних документів з вказівкою відповідальних.

Процес атестації працівників у спортивному клубі «Атлетік» передбачає чітке дотримання порядку надання та ознайомлення з відгуками, що дають можливість атестаційній комісії приймати обґрунтовані рішення щодо професійних якостей працівників. Ось ключові моменти цього процесу:

1. Надання відгуку та ознайомлення з ним:
 - о За два тижні до атестації відгук на працівника надається в атестаційну комісію, підписаний його безпосереднім начальником.
 - о Відгук містить відомості про працівника та його результати роботи.
 - о При наступних атестаціях додаються попередні атестаційні документи.
 - о Відділ кадрів має ознайомити працівника з відгуком не пізніше ніж за тиждень до початку атестації. Працівник може надати додаткові відомості про свою діяльність або висловити незгоду з відгуком.
2. Процес проведення атестації:
 - о Атестація проводиться в присутності працівника. Якщо він не з'являється без поважної причини, атестація може бути проведена в його відсутність.

- o На засіданні атестаційної комісії розглядаються документи, заслуховуються повідомлення працівника та його керівника, а також інших учасників.

- o Атестаційна комісія може перенести атестацію, якщо працівник надасть додаткові відомості або висловить незгоду з відгуком.

3. Протоколювання та обговорення:

- o Хід засідання фіксується секретарем або одним із членів комісії. Обговорення повинно бути об'єктивним та доброзичливим.

- o Оцінка діяльності працівника ґрунтується на його відповідності кваліфікаційним вимогам, участі у вирішенні завдань, складності та результативності роботи.

- o Ураховуються професійні знання, досвід роботи, підвищення кваліфікації, організаторські здібності.

4. Оцінка та рішення комісії:

- o Рішення про оцінку працівника приймається голосуванням, яке може бути відкритим або таємним. При рівності голосів працівник визнається відповідним посаді.

- o Працівник, що проходить атестацію, не бере участі в голосуванні.

- o Результати атестації фіксуються в атестаційному листі, який підписується головою, заступником голови, секретарем і членами комісії, що брали участь у голосуванні.

Цей підхід забезпечує прозорість та об'єктивність процесу атестації, дозволяючи приймати обґрунтовані рішення щодо подальшої кар'єри працівників у спортивному клубі «Атлетік».

Атестований працівник знайомиться з атестаційним листом під розписку. Атестаційний лист працівника, що пройшов атестацію, і відгук на нього зберігаються в особистій справі працівника.

Оцінка діяльності працівника. В результаті атестації працівникові дається одна з наступних оцінок:

- відповідає посаді;
- відповідає посаді за умови виконання рекомендацій атестаційної комісії з його службової діяльності;
- не відповідає посаді.

Атестаційна комісія за наслідками атестації має право внести на розгляд головлікаря мотивовані рекомендації про підвищення працівника на посаді. Привласненні чергового кваліфікаційного розряду, про зміну надбавки за особливі умови служби (складність, напруженість, спеціальний режим роботи), про включення в резерв на висунення на вищестоящу посаду.

Результати атестації працівника предоставляються директору спортивного клубу «Атлетік» не пізніше чим через сім днів після її проведення. Директор спортивного клубу «Атлетік» з урахуванням результатів ухвалює рішення:

- про підвищення працівника на посаді;
- про привласнення працівникові в установленому порядку чергового кваліфікаційного розряду;
- про зміну надбавки працівникові за особливі умови служби (складність, напруженість, спеціальний режим роботи);
- про включення працівника в резерв на висунення на вищестоящу посаду.

Процес атестації працівників у спортивному клубі «Атлетік» має чіткий порядок дій на випадок визнання працівника невідповідним посаді, а також для вирішення трудових суперечок та підведення підсумків атестації. Ось основні етапи:

1. Дії при визнанні працівника невідповідним посаді:
 - о Якщо працівник визнаний невідповідним посаді, йому надаються можливості для підвищення кваліфікації або перепідготовки.
 - о За згодою працівника він може бути переведений на іншу посаду.

- о Якщо працівник відмовляється від підвищення кваліфікації, перепідготовки або перекладу, керівник має право ухвалити рішення про його звільнення відповідно до чинного законодавства.

2. Обмеження щодо зміни посад і звільнення:

- о Після закінчення зазначеного терміну, зменшення надбавки працівникові за особливі умови праці або переведення на іншу посаду не допускаються.

- о Час хвороби та відпустки не зараховується в двомісячний термін для цих змін.

3. Розгляд трудових суперечок:

- о Трудові спори, що виникають у зв'язку з атестацією, вирішуються згідно з чинним законодавством про порядок розгляду трудових суперечок.

4. Підведення підсумків атестації:

- о Атестаційна комісія готує підсумковий звіт про результати атестації.

- о Після завершення атестації видається розпорядження (або інший акт), в якому затверджується план заходів, спрямованих на покращення ефективності роботи працівників.

- о Також розглядаються рекомендації атестаційної комісії та пропозиції працівників, що надійшли в ході атестації.

Цей підхід дозволяє спортивному клубу «Атлетік» ефективно організувати процес атестації, забезпечуючи розвиток працівників, підвищення їх кваліфікації та досягнення високих стандартів роботи.

3.4 Формування комплексу основної документації для проведення атестації персоналу спортивного клубу «АТЛЕТІК»

3.4.1 Розробка індивідуального плану розвитку та особистого плану працівника

Впровадження системи оцінки ефективності працівників дійсно може значно підвищити ефективність управління людськими ресурсами в органі-

зації, і є важливим інструментом для покращення загальної роботи. Переваги, які ви перелічили, мають великий вплив на ефективність роботи команди, але для їх реалізації важливо врахувати кілька додаткових умов:

1. Об'єктивність оцінки

- Визначення критеріїв оцінки: Ключовим є встановлення чітких і прозорих критеріїв для оцінки роботи співробітників. Кожен працівник повинен розуміти, за якими показниками буде оцінюватися його робота. Це дозволить уникнути непорозумінь та забезпечити справедливість в оцінюванні.

- Залучення кількох джерел для оцінки: Оцінка має бути комплексною і базуватися на різних аспектах діяльності співробітника, а не лише на результатах роботи. Важливо враховувати також відгуки колег, підлеглих і керівників.

2. Конфіденційність результатів оцінки

- Збереження конфіденційності: Результати оцінки повинні бути доступні лише тому, кого вони стосуються, його безпосередньому керівнику і HR-відділу. Це дозволяє уникнути створення напруги серед співробітників, а також допомагає підтримувати здорову атмосферу в колективі.

- Індивідуальні зустрічі для зворотного зв'язку: Рекомендовано проводити зустрічі один на один між керівниками та співробітниками для надання зворотного зв'язку з результатами оцінки. Це дозволяє працівникові краще зрозуміти свої сильні і слабкі сторони і створює атмосферу довіри та підтримки.

3. Залучення співробітників до процесу оцінки

- Планування розвитку: Оцінка не повинна обмежуватися тільки виявленням недоліків. Важливо також розробити план розвитку для кожного співробітника, з урахуванням його кар'єрних амбіцій і професійних цілей.

- Система зворотного зв'язку: Важливо, щоб співробітники мали можливість надавати свої коментарі та пропозиції щодо процесу оцінки. Це

створює атмосферу взаємоповаги і дозволяє удосконалювати систему в майбутньому.

4. Мотивація через результат оцінки

- **Справедливі винагороди:** На основі оцінки може бути розроблена система мотивації, яка включає підвищення зарплати, бонуси або кар'єрне просування для співробітників, які показують високі результати. Це стимулює працівників прагнути до більш високих результатів.

- **Розвиток через навчання:** Для працівників, які не досягають бажаного рівня, важливо запропонувати курси підвищення кваліфікації, тренінги або інші можливості для розвитку.

5. Регулярність оцінки

- **Перегляд результатів:** Важливо, щоб оцінка проводилася регулярно, наприклад, раз на півроку або рік. Це дозволить відслідковувати прогрес працівників, своєчасно коригувати плани розвитку та мотивації, а також виявляти потенційні проблеми у роботі.

Загалом, ефективно впроваджена система оцінки може значно покращити мотивацію працівників, підвищити їх продуктивність і сприяти загальному розвитку організації.

■ ухвалення співробітниками системи оцінки і їх активна участь в процесі оцінки також є умовою її ефективного функціонування.

Створити систему оцінки, однаково збалансовану з погляду точності, об'єктивності, простоти і зрозумілості дуже складно, тому на сьогоднішній день існує декілька систем оцінки персоналу, кожна з яких має свої достоїнства і недоліки.

Нагадаємо, що атестація є процесом оцінки ефективності виконання співробітником своїх посадових обов'язків, здійснюваною його безпосереднім керівником. Атестація включає декілька етапів: визначення дати атестації, підготовка співробітника і керівника, атестаційна співбесіда і заповнення форми.

Одним з результатів атестаційної співбесіди є затвердження особистого

плану співробітника на наступний атестаційний період. Основне призначення плану - вироблення "рецепту" для підвищення ефективності роботи співробітника. Існує декілька форм таких планів, хоча найбільш поширеними (і взаємодоповнюючими) в даний час є індивідуальний план розвитку і особисті цілі.

Індивідуальний план розвитку (рис.3.1) є самооцінкою співробітника (стосовно ним посади), його бачення того, як він міг би поліпшити результати своєї професійної діяльності і заходу, які могли б допомогти йому в самовдосконаленні. Часто індивідуальний план містить пункт про довгостроковий професійний розвиток співробітника, тобто розвитку його кар'єри.

П.І.Б. _____ Посада: _____	Підрозділ: _____
1. <u>Самооцінка стосовно посади:</u> а) Які Ваші сильні сторони ? б) У чому вам потрібно удосконалюватися? 2. <u>План вдосконалення:</u> а) Яким чином Ви могли б поліпшити свої результати в даних областях? б) Яке навчання могло б Вам в цьому допомогти?	

Рис.3.1 Індивідуальний план розвитку

Особисті цілі - це обмежений набір ключових завдань для співробітника на атестаційний період. Встановлення особистих цілей є елементом системи управління за допомогою установки цілей. Цілі, що включаються в особистий план, повинні бути конкретними, такими, що піддаються вимірюванню, напруженими і пов'язаними із завданнями, що

стоять перед організацією в цілому і підрозділом, в якому працює співробітник. Для того, щоб досягти цього, цілі, намічені працівником, обговорюються ним з керівником. Результатом такого обговорення є узгоджений особистий план співробітника, яким він керується протягом атестаційного періоду.

Для проведення атестації багато організацій використовують сьогодні і індивідуальні плани розвитку, і особисті цілі. Перше дає можливість спланувати і оцінити професійний розвиток і зростання працівника, друге встановлює конкретні професійні завдання і надає інструмент оцінки їх виконання.

Протягом всього атестаційного періоду керівник здійснює контроль за роботою співробітника, зокрема за виконанням індивідуального плану. Для цих цілей керівник може використовувати спеціальну форму реєстрації досягнень (рис. 3.2), що дозволяє об'єктивніше атестувати співробітника в кінці періоду і краще підготуватися до атестаційної співбесіди.

П.І.Б.співробітника _____		
Період атестації _____		
Дата	Мета	Подія

Рис. 3.2 Форма для реєстрації досягнень співробітника

3.4.2 Розробка оціночного листу для оцінки ефективності праці, ділових та особистих якостей співробітників спортивного клубу «АТЛЕТІК»

Поточна оцінка роботи керівників та спеціалістів проводиться з метою визначення їх ділових та особистих якостей в між атестаційний період. Вона дозволяє визначити місце робітника в досягненні кінцевих результатів роботи підрозділу або аптеки, яка є визначною при розподілі премій, а період атестації – основою для висновків атестаційної комісії. Поточна оцінка

базується на нормативній трудомісткості виконуваних робіт, положеннях про структурні підрозділи, посадових обов'язків робітників управління, професійних моделях керівників та фахівців. Оцінка праці управлінського апарату – як функціонального, так і лінійної ланки - будується на основі оцінки кінцевих результатів праці у відповідності з організаційної структурою управління. Поточна оцінка складається з індивідуальної оцінки керівників (фахівців) та оцінки їх колективної праці. Критерієм оцінки є виконання підрозділами та фахівцями поточних планів роботи, які складаються та затверджуються щомісячно та щоквартально. Лист критеріїв оцінки ефективності праці, ділових та особистих якостей фахівців представлений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Лист критеріїв оцінки ефективності праці

Критерії, які підлягають оцінці	Характеристика критеріїв по рівнях та оцінка в балах			Хто дає оцінку	П.І.Б. та підпис
1	2	3	4	5	6
Професійне майстерство (комплекс практичних та теоретичних знань, які сприяють якісному виконанню завдань)	Володіє високим рівнем теоретичних та практичних знань та постійно працює над їх вдосконаленням	Володіє середнім рівнем теоретичних та практичних знань, прагне до їх підвищення	Не має достатнього рівня теоретичних та практичних знань, слабо їх підвищує	Безпосередній керівник	
	10 9 8	7 6 5 4	3 2 1		
Проява творчості в роботі	Проявляє ініціативу в роботі, висуває оригінальні, принципіально нові ідеї	Постійно поліпшує методи роботи. Знаходить найбільш раціональні та ефективні рішення того чи іншого питання	Відсутня творча ініціатива. Формальне виконання роботи.	Він же	

	10 9 8	7 6 5 4	3 2 1		
Самостійність в роботі	Робота виконується самостійно	Окреми роботи можуть виконуватися самостійно	Виконує роботи тільки під керівництвом та за його допомогою	Він же	
	10 9 8	7 6 5 4	3 2 1		
Своєчасність виконання завдань	Робота виконується своєчасно	Були випадки порушення строків виконання робіт	Виконання робіт в основному з порушеннями	Він же	
	10 9 8	7 6 5 4	3 2 1		
Якість виконуваних робіт	Виконує роботи, які не потребують доробки	Виконує роботу, яка потребує доробки	Виконує роботу, яка потребує корінну переробку	Він же	
	10 9 8	7 6 5 4	3 2 1		
Трудова та виробнича дисципліна, відношення до праці	Наявність подяк, заохочень, висока відповідальність за доручену справу	Відсутні порушення дисципліни праці, сумлінне відношення до праці в рамках своїх обов'язків	Маються зауваження по використанню робочого часу, недостатньо працелюбство	Він же	
	10 9 8	7 6 5 4	3 2 1		
Соціально-психологічні якості	Користується авторитетом в колективі	Нейтрален відносно колективу	Створює напружену обстановку в колективі	Він же	
	10 9 8	7 6 5 4	3 2 1		
Відповідність кваліфікації робітника посадовому положенню	Вища освіта, яка відповідає посаді при стажі роботи за фахом <i>Більш 20 років – 10 20-10 років – 9 До 10 років - 8</i>	Вища освіта, яка не відповідає посаді при стажі практичної роботи, яка відповідає займаної посаді <i>Більш 10 років – 7 5-10 років – 6 3-5 років - 5 До 3 років - 4</i>	Інша освіта 3 2 1	Посадова особа відповідальна за облік кадрів	

3.4.3 Розробка опросної анкети для проведення атестації

Основним інструментом оцінки при проведенні атестації персоналу є анкета, яка є спеціально розробленим опитувальником, що включає перелік певних якостей і варіанти відповіді. При цьому перелік якостей, якими повинен володіти фахівець, залежить від сфери його діяльності і посади. Тому правильний підбір якостей, їх перелік для кожної конкретної посади, а також оцінки в балах рекомендується встановлювати конкретною експертною комісією в організації. Саме у цьому - одна з найважливіших умов об'єктивної оцінки працівника.

Після обговорення результатів кожна експертна комісія затверджує не тільки перелік якостей, що включаються в анкету, але і визначає кількісну оцінку кожної якості в балах. В анкету рекомендовано десять якостей, і всі вони оцінені по десятибальній системі оцінок (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Анкета для оцінки якостей персоналу спортивного клубу «Атлетик»

№ п/п	Показник	Бали
1	Здібність до вироблення і впровадження оригінальних рішень	10
2	Уміння створювати в колективі нормальний психологічний клімат	9
3	Здатність оперативно оцінювати ситуацію і ухвалювати вдалі рішення	8
4	Прагнення до професійного зростання і постійного підвищення кваліфікації	7
5	Дисциплінованість і організованість	6
6	Ініціативність	5
7	Уміння добиватися згоди в рішеннях і діях людей	4
8	Здатність з ентузіазмом і захопленням відноситися до справи	3
9	Комунікабельність	2
10	Здатність виявляти цікавість до суміжних спеціальностей	1

Розташовані ці якості в анкеті в ранжируваний ряд - від більш до менш

значущого. Відповідно до цього і виставляється перша оцінка, яка характеризує ступінь значущості якості. Друга оцінка - це оцінка ступеня прояву цих же якостей по чотирьох варіантах відповіді. Експерт при цьому повинен встановити, як часто визначувана якість виявляється у того, що атестовується за наступною балльною шкалою:

1. якщо завжди - 1,5 бал;
2. якщо в більшості випадків - 1 бал;
3. якщо іноді - 0,5 бал;
4. якщо майже ніколи - 0 балів.

При першій оцінці ставиться знак "+" в графі проти якості і його оцінки в балах. При другій оцінці ставиться знак "+" в графі, відповідній думці експерта.

Обробка результатів оцінки що атестовується здійснюється шляхом заповнення спеціального бланка - "Бланк результатів опиту експертів на того, що атестовується". З цією метою знаки "+" з анкет, поставлені експертами, переносять із знаком "V" в цей бланк. У іншому бланку ("Бланк розрахунку середньої оцінки того, що атестовується") по кожній якості розраховується середній бал по формулі:

$$Z_{cp} = \frac{Z_{10} * n_{10} + Z_9 * n_9 + ... + Z_1 * n_1}{n}, \text{де}$$

Z_{cp} - середній бал оцінки якості по ступеню його функціональної значущості;

$Z_{10} ... Z_1$ - оцінка експертом ступеня значущості якості за десятибальною шкалою;

$n_{10} ... n_1$ - кількість експертів, які привласнили якості оцінку по ступеню значущості (у балах);

n - загальна кількість експертів.

$$P_{cp} = \frac{P_{1,5} * n_{1,5} + P_1 * n_1 + P_{0,5} * n_{0,5}}{n}$$

Одночасно в цьому ж бланку по кожній з якостей розраховується середній бал ступеня прояву цієї якості у того, що атестується

де $\bar{P}$ - середня оцінка ступеня прояву якостей у того, що атестується;

$P_1,5 \dots P_{0,5}$ - ступінь прояву якостей у того, що атестується за оцінкою експертів;

$n_{1,5} \dots n_{0,5}$ - кількість експертів, що віднесли якість до ступеня його прояву у того, що атестується до того або іншого балу оцінки;

n - загальна кількість експертів.

Потім по кожній якості визначається середневзвешенный бал по формулі:

$$D_o = \bar{Z} \cdot \bar{P}, \text{ де } D_o - \text{якість.}$$

Далі шляхом підсумовування середневзважених балів по всіх якостях визначається підсумковий бал оцінки того, що атестується. Підсумкову оцінку комісія порівнює з еталоном.

Розрахунок еталону проводиться таким чином: сума балів по всіх 10 якостям ($10+9+8+7+6+5+4+3+2+1 = 57$) множиться на 1,5 (коефіцієнт ступеня прояву якості, якщо воно виявляється завжди), або на 1,0 (якщо воно виявляється в більшості випадків), або ж на 0,5 (якщо якість присутня іноді).

У результаті отримуємо наступні результати:

$$1) 57 \cdot 1,5 = 85,5;$$

$$2) 57 \cdot 1,0 = 57,0;$$

$$3) 57 \cdot 0,5 = 28,5.$$

Таким чином, в першому випадку, якщо оцінка працівника складає більше 85 балів, формулюють вивід про його підвищення або включення до складу резерву на висунення. У другому випадку, якщо оцінка складе від 57 до 85 балів, роблять висновок про відповідність посади. У третьому випадку, якщо оцінка складає нижче 28 балів, фіксують вивід про те, що працівник не відповідає посаді. При цьому вельми цінно і та обставина, що детальний

аналіз оцінок експертів по якостях може допомогти визначити для кожного працівника конкретні напрями вдосконалення його діяльності.

3.4.4 Розробка атестаційного листу та вдосконалення форми підведення підсумків атестації

Впровадження удосконаленої системи оцінки персоналу, яка використовує метод стандартних оцінок, дозволяє уникнути деяких недоліків традиційної атестації та зробити процес більш об'єктивним. Ось кілька ключових аспектів, які описують цей підхід:

1. Розподіл ролей у процесі атестації

- Фахівець з управління персоналом заповнює атестаційний лист, що дозволяє уникнути суб'єктивізму, пов'язаного з особистими взаєминами між керівником і працівником. Завдяки цьому досягається більш об'єктивна оцінка діяльності співробітника.

- Секретар атестаційної комісії заповнює спеціальну форму, оцінюючи окремі аспекти роботи співробітників за стандартною шкалою. Це також допомагає в створенні єдиного підходу до оцінки результатів атестації.

2. Ключові аспекти оцінки

Атестація включає три основні напрями оцінки, що допомагають всебічно оцінити діяльність працівників:

- Оцінка діяльності: Включає виконання посадових обов'язків, дотримання термінів і якості виконання робіт, досягнення поставлених завдань.

- Оцінка кваліфікації: Проводиться у формі письмового тесту, що дозволяє оцінити знання працівника в його фаху. Тестування проводиться з використанням підготовленого опитувальника та узгоджується з фахівцями, що дає чітке уявлення про рівень кваліфікації.

- Оцінка особи: Оцінюється поведінка працівника, його взаємовідносини з колегами, лідерські якості та інші особисті характеристики, які можуть вплинути на ефективність виконання посадових обов'язків.

3. Переваги та недоліки системи

- Переваги:
 - о Зменшення суб'єктивізму завдяки залученню фахівця з управління персоналом.
 - о Оцінка через кілька критеріїв дозволяє отримати більш об'єктивну картину діяльності співробітника.
 - о Використання тестів і структурованого інтерв'ю забезпечує стандартизований підхід до оцінки кваліфікації і знань працівників.
- Недоліки:
 - о Можлива складність у підготовці тестів і втіленні цієї частини оцінки, особливо якщо питання фаху надто специфічні або змінюються.
 - о Необхідність узгодження критеріїв оцінки з усіма фахівцями може зайняти додатковий час і ресурси.

4. Структура атестаційного листа

Атестаційний лист включає оцінку наступних характеристик працівника:

- Виконання посадових обов'язків: Це може включати оцінку якості роботи, дотримання термінів, наявності ініціативи в роботі.
- Особливості поведінки: Оцінюється взаємодія з колегами, стресостійкість, комунікабельність, лідерські якості.
- Ефективність діяльності: Як добре працівник виконує свої завдання, до яких результатів він призводить.
- Рівень досягнення цілей: Чи вдалося працівникові виконати поставлені завдання та якість результатів.
- Рівень компетентності: Це включає знання та навички працівника, відповідність професійним вимогам.
- Особливості особи: Оцінка особистих якостей працівника, які впливають на ефективність роботи.

5. Рекомендації для вдосконалення

- **Перевірка результатів тестування:** Тестування повинно регулярно переглядатися і оновлюватися, щоб залишатися актуальним і відповідати вимогам професії.
- **Розширення атестації:** Можна доповнити атестацію перевіркою практичних навичок чи кейсами для конкретних посад.
- **Додаткові інструменти зворотного зв'язку:** Включення оцінок від колег та підлеглих може ще більше покращити об'єктивність оцінки.

Загалом, така система атестації є ефективним інструментом для оцінки персоналу в спортивному клубі, оскільки вона дозволяє враховувати не лише професійні якості, а й особисті характеристики співробітників, що можуть суттєво вплинути на результативність їх роботи.

Оцінка працівників спортивного клубу «Атлетік» здійснюється за допомогою тестів Тімоті Лірі, Томаса та МакКлелланда. Ці інструменти дозволяють оцінити основні поведінкові характеристики особи, порівняти їх з вимогами до конкретної посади, вивчити взаємини в колективі та визначити соціально-психологічний клімат. Такий підхід до атестації дає можливість отримати та систематизувати всебічну інформацію про співробітника.

Підсумки атестації включають: • Порівняння вимог до посади з фактичними характеристиками працівника для розробки програми навчання та розвитку для атестованого. • Визначення причин і шляхів вирішення конфліктів, якщо такі мають місце. • Оцінка розуміння працівником і керівником поведінкових вимог, що ставляться до посади, у випадку наявності претензій до діяльності співробітника.

Висновок атестаційної комісії у спортивному клубі «Атлетік» готується на основі «Заключення атестаційної комісії», яке формується з таких джерел: • Оцінка та пропозиції безпосереднього керівника, викладені в звіті «Звіт про того, що атестується» та безпосередньо під час атестаційної співбесіди, а також звіт атестованого працівника. • Результати виробничої діяльності атестованого. • Досягнення атестованого в сфері навчання та підвищення

кваліфікації. • Оцінка професійних якостей працівника за допомогою оцінних форм. • Міркування членів комісії на основі знайомства з матеріалами атестації та результатами співбесіди. • Порівняння результатів атестації з попередніми оцінками працівника.

Форма розробленого «Заключення атестаційної комісії» фітнес клубу «Атлетік» наведена у Додатку.

3.5 Формування системи мотивації персоналу спортивного клубу «АТЛЕТІК»

Формування загальних цінностей, керівних принципів та відповідного стилю менеджменту є складовою частиною корпоративної культури спортивного клубу «Атлетік». Ця культура є основою мотивації працівників клубу. Щорічно організовуються корпоративні заходи, що сприяють зміцненню колективу та покращенню зв'язків між працівниками.

Керівництво клубу визначає стратегії, прагнучи якомога точніше передбачити зміни на ринку, поведінку конкурентів, відносини з профспілками та досягнення в галузі технологій на довгострокову перспективу.

Місія клубу полягає в досягненні лідерства у наданні спортивно-оздоровчих послуг з метою задоволення потреб споживачів. Вона відображає колективне бачення майбутнього розвитку клубу, яке базується на внутрішніх корпоративних цінностях.

Система менеджменту та її механізми стимулюють працівників проявляти ініціативу щодо постійного вдосконалення якості діяльності клубу, брати на себе відповідальність за вирішення проблем якості, активно підвищувати свої знання, ділитися досвідом з колегами та представляти клуб в найкращому світлі перед споживачами та іншими зацікавленими сторонами.

Клуб постійно піклується про підвищення рівня обізнаності, кваліфікації та взаємозамінності своїх працівників, організовуючи навчання персоналу через семінари, конференції, курси підвищення кваліфікації та навчальні заклади.

Основними корпоративними цінностями є соціальна відповідальність за якість наданих послуг.

Фактори мотивації персоналу включають зовнішні та внутрішні чинники:

Зовнішні фактори:

- Стабільність роботи.
- Комфортні та безпечні умови праці.
- Контрактні умови.
- Можливість кар'єрного зростання через підвищення посади.
- Задовільний розмір заробітної плати, щомісячні премії.
- Адміністративні покарання за порушення внутрішнього розпорядку та звільнення згідно із законодавством.

Внутрішні фактори:

- Доброзичливе ставлення керівництва, колег та підлеглих.
- Справедливе визнання заслуг працівника.
- Можливість проявити себе та продемонструвати лідерські якості.

Спортивний клуб «Атлетік» також запропонував систему нематеріальних винагороджень, що є важливими при виборі місця праці. Висока заробітна плата може бути не такою важливою без додаткових нематеріальних категорій винагород.

Класифікація нематеріальних винагород:

1. Пільги, пов'язані з графіком роботи: включають оплату неробочого часу (святкові дні, відпустка, лікарняні, декретна відпустка, обіди та перерви) і гнучкий графік роботи.
2. Матеріальні нефінансові винагороди: подарунки, медична страховка, знижки на продукцію компанії.
3. Загальнофірмові заходи: корпоративні свята, сімейні заходи, заміські поїздки, обіди.
4. Винагороди-вдячності: компліменти за роботу, фотографії на дошках пошани.

5. Винагороди, пов'язані зі зміною статусу працівника: підвищення на посаді, навчання за рахунок фірми, можливість виступати як лектор.

6. Винагороди, пов'язані зі зміною робочого місця: покращення технічного оснащення робочого місця, переїзд до окремого кабінету, нове обладнання.

3.6 Ефективність запропонованих рішень

Для оцінки ефективності навчання необхідно регулярно здійснювати: опитування керівників та учасників до і після завершення навчання, а також перевірку засвоєння знань і навичок після його завершення. Також потрібно організувати оцінку результативності навчання за певними критеріями (табл. 3.4).

Під час атестації персоналу на відповідність займаній посаді слід враховувати результати перевірки знань та оцінювання ефективності навчання. Це передбачає аналіз ділових якостей працівника з метою оптимізації кадрової політики, включаючи розстановку та професійний розвиток. Завершальним етапом є оцінка відповідності діяльності працівника вимогам його посади.

Для оцінювання результатів навчання персоналу спортивного клубу «Атлетік» рекомендується використовувати форму, наведена в Додатку.

Таблиця 3.4

Критерії оцінки додаткового навчання спортивного клубу «Атлетік»

Критерії	Вага	Виконання	Результат
1.Задоволення співробітника, що пройшов навчання, придбанням необхідних знань, навичок і якостей	0,25	До 100%	с.2 x с.3
2.Оцінка знань працівника, який пройшов навчання. (За результатами оцінки екзаменаційної комісії навчальних курсів)	0,4	До 100%	Σ
3.Задоволеність керівництва співробітником, які пройшли навчання	0,35	До 100%	Σ
Загальна результативність	1,0		Σ

Для визначення ефективності навчання персоналу з боку їхніх безпосередніх керівників пропонується застосовувати анкету, зазначену в Додатку А.

Після визначення заходів для підвищення якості системи оцінювання та

атестації персоналу в спортивному клубі «Атлетік» слід оптимізувати графік їх реалізації та виконати розрахунок економічної ефективності запропонованих рішень. Усі роботи з удосконалення діяльності кадрової служби мають бути завершені до 1 вересня 2025 року, а впровадження проектних заходів розпочнеться з 1 липня 2025 року. Для цього буде складено план-графік реалізації проекту із зазначенням відповідних заходів (табл. 3.5).

Для оцінки ефективності проекту потрібно визначити його собівартість та очікуваний прибуток від реалізації. Розрахунок собівартості проекту впровадження нової системи оцінювання та атестації персоналу має включати всі витрати, які понесе спортивний клуб «Атлетік».

Витрати слід розділити на інвестиційні (одноразові) та поточні (регулярні витрати протягом усього періоду реалізації проекту).

Таблиця 3.5

План-графік впровадження проектних пропозицій у спортивному клубі
«Атлетік»

№	Найменування заходів	Дата впровадження	Виконавець	Місце впровадження
1	Розробка та впровадження основних методів поточної атестації персоналу	До 01.05.25.	Директор кадрової служби	Спортивний клуб «Атлетік»
2	Організація проведення атестації персоналу	До 01.09.25.	Працівники кадрової служби	Спортивний клуб «Атлетік»

Для наочності представимо всі витрати у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Інвестиційні витрати на проект впровадження системи оцінки та атестації та персоналу

№	Найменування	Од. вим.	Значення
1	Агітаційно-роз'яснювальна робота	грн	2100
2	Витрати на використання системи оцінки та атестації персоналу	грн	7900
3	Витрати на навчання персоналу	грн	100000
4	Витрати на програмне забезпечення	грн	42000
5	Витрати на придбання додаткової довідкової літератури	грн	17000
6	Витрати на оплату консультації при розробці нового проекту атестації персоналу	грн	82000
7	Разом	грн	251000

Для реалізації такого проекту необхідно організувати навчання менеджерів з персоналу. Оскільки ці витрати є одноразовими, їх можна віднести до інвестиційних. У майбутньому спеціалістів можна буде направляти на курси підвищення кваліфікації.

Окрім інвестиційних витрат, проект передбачає також поточні витрати, які спортивний клуб щорічно понесе під час проведення атестації співробітників. Атестацію виконуватимуть незалежні експерти, оплата праці яких розрахована та представлена в таблиці 3.7.

На основі даних таблиць можна зробити висновок, що собівартість розробки та впровадження системи оцінювання та атестації персоналу спортивного клубу становить 302 000 грн. Поточні витрати виникатимуть під час кожного проведення атестації.

Таблиця 3.7

Поточні витрати на проект

№	Найменування	Од. вим.	Значення
1	Заробітна плата працівникам	грн	185000
2	Обслуговування програмного забезпечення	грн	16000
3	Витрати виготовлення бланків наказів, анкет та інших. друкованої продукції	грн	4000
4	Адміністративні витрати	грн	16000
5	Кошти на преміювання працівників за результатами атестації	грн	42000
6	Оплата послуг запрошених на атестацію експертів	грн	39000
7	Разом	грн	302000

Результати впровадження програми атестації персоналу стануть помітними вже через шість місяців. З урахуванням очікуваного зростання продуктивності можна буде розрахувати прибуток спортивного клубу за наступні чотири роки у порівнянні з попереднім періодом.

Фінансування запропонованих заходів з атестації персоналу спортивного клубу «Атлетік» здійснюватиметься за рахунок власних коштів.

За оцінками експертів, очікуваний додатковий прибуток від впровадження нового проекту атестації персоналу становитиме 4 млн грн на рік. Аналізуючи розраховані показники проекту, можна визначити доцільність

інвестицій, обсяг необхідних вкладень та термін окупності проекту. Інвестиційні витрати складають 251 тис. грн, а щорічні поточні витрати — 302 тис. грн, що загалом становить 553 тис. грн.

Для оцінки ефективності впровадження запропонованих заходів необхідно визначити термін окупності проекту. Розробка та реалізація проекту стартують 1 жовтня 2025 року, а перша атестація працівників запланована на 20 листопада 2025 року. Результати атестації стануть помітними через шість місяців, а очікуваний прибуток від впровадження заходів клуб зможе отримати до кінця 2025 року. Деталізація одноразових витрат, пов'язаних із введенням посади менеджера з атестації персоналу, наведена в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок капітальних (одноразових) витрат за введення посади менеджер з атестації персоналу, грн.

Найменування	Кількість	Ціна, грн.
Ноутбук	1	25000
Встановлення програмного забезпечення	1	7000
Комп'ютерний стіл	1	12000
Письмовий стіл	1	7500
Стілець	1	1200
Разом	6	52700

Дані табл. 3.9 характеризують склад поточних витрат.

Таблиця 3.9

Розрахунок поточних витрат за введення посади спеціаліста з атестації персоналу, грн

Показник	Кількість	Витрати на міс., грн	Витрати на рік, грн
Заробітна плата менеджера	1	18000	216000
Податки	1	3960	47520
Канцтовари, у тому числі:	-	950	11400
Папір	2 пачки	450	5400
Ручка	1 шт	15	180
Олівець	1 шт	15	180

Штрих	1 шт	12	144
Папки	2 шт	50	600
USB накопичувач	1 шт	150	1800
Файли	10 шт	50	600
Разом	-	23602	283824

Таким чином, сукупні витрати на запровадження фахівця з атестації персоналу рівні:

Капітальні витрати + Поточні витрати = 52700+283824 = 336524 грн.

Як критерії ефективності проекту можна прийняти: чистий приведений дохід; індекс прибутковості; термін окупності.

Чистий приведений дохід (NPV) обчислюється за відповідною формулою:

$$NPV = \sum \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IS$$

де CF_t - чисті грошові надходження періоду t ;

r - ставка дисконту;

t - період часу;

IS - теперішня вартість первинних інвестицій у проект.

Так як проект фінансується за рахунок власних коштів ставку дисконтування приймемо в розмірі 10%.

Індекс прибутковості капітальних вкладень визначимо за формулою:

$$PI = \sum \frac{CF_t}{(1+r)^t} / IS$$

Термін окупності:

$$PP = \frac{IS}{CF}$$

де - PP (Pay-Back Period) - період окупності, років;

IC (Invest Capital) - початкові інвестиційні витрати на проект;

CF (Cash Flow) - середньорічний позитивний грошовий потік, що

генерується інвестиційним проектом.

Здійснимо розрахунок ефективності впровадження проекту та визначимо термін, протягом якого він окупить себе.

Розрахуємо чистий приведений дохід:

$$NPV = \frac{4000}{(1 + 0.1)} - (553 + 336,5) = 3960,4 - 889,5 = 3070,9 \text{ тис грн}$$

Показник NPV має позитивну величину тобто проект впровадження ефективний і може приносити прибуток у встановленому обсязі.

Індекс прибутковості (PI):

$$PI = 3960,4 / 889,5 = 4,4$$

$PI > 1$, отже, проект ефективний. Впровадження проекту є рентабельним, на кожен гривню вкладених коштів припадає 4,4 гривні віддачі.

Далі розрахуємо термін окупності проекту з урахуванням дисконтованих грошових потоків:

$$PP = 889,5 / 3960,4 = 0,2 \text{ міс, або 2 місяці.}$$

Аналіз проекту показує, що його реалізація є доцільною та ефективною, оскільки він окупиться і забезпечить прибуток спортивному клубу «Атлетік». Проведення атестації сприятиме оцінці відповідності працівників займаним посадам та їхньої кваліфікації вимогам виконуваної роботи.

Висновки до розділу 3

1. Проаналізовано існуючі заходи та пропозиції щодо вдосконалення процедури проведення атестації персоналу у спортивному клубі «Атлетік».
2. Розроблено Положення про атестацію персоналу спортивного клубу «АТЛЕТІК».
3. Сформовано комплект основної документації для проведення атестації персоналу спортивного клубу «АТЛЕТІК».

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Під час роботи над кваліфікаційною роботою була здійснена ретельна оцінка науково-методичної літератури, що стосується сімох принципів менеджменту якості, зокрема принципу «задіяність персоналу». Було продемонстровано, що розвиток організації повинен базуватися на постійному вдосконаленні з метою підвищення ефективності процесів та створення умов для безперервного поліпшення системи управління якістю.

Також були проаналізовані етапи проведення атестації персоналу, основні цілі та критерії цієї процедури, а також проведений аналіз існуючих методів оцінки персоналу під час атестації працівників.

Основним науковим результатом кваліфікаційної роботи є розробка комплексу заходів щодо вдосконалення процедури атестації персоналу в спортивному клубі «Атлетік». Ці заходи можуть бути успішно застосовані в практиці вітчизняних спортивно-оздоровчих закладів.

Таким чином, в результаті виконання кваліфікаційної роботи:

- проаналізовано та вивчено сучасні принципи менеджменту якості;
- вивчено підходи до реалізації принципу «Задіяність персоналу» в діяльності організації;
- проаналізовано роль персоналу в забезпеченні ефективного функціонування спортивного клубу «Атлетік»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення процедури проведення атестації персоналу в спортивного клубу «Атлетік»;
- запропоновано комплект документації (оціночні форми, атестаційні листи, бланки для звітів атестуємих, особисті плани розвитку працівників, анкети, тести) для ефективного проведення процедури атестації персоналу в спортивного клубу «Атлетік»;
- розроблено систему мотивації персоналу спортивного клубу «Атлетік».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальна та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 556–561.
2. Погребняк А. Ю., Лінник І. М. Інноваційні методи вдосконалення кадрової політики на підприємстві. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. Вип. 20. С. 108–114.
3. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 42. С. 323–327.
4. Мартиненко І. О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 418–422.
5. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Дудукало Г. О. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення. Київ : НТУУ «КПІ», 2015. 231 с.
6. Трет'як В. С. Навчання та підвищення компетентності персоналу як основний фактор успішного функціонування організації. *Youth pharmacy science* : матеріали V Всеукр. наук.–практ. конф. з міжнар. участю, 10–11 груд. 2024 р. Харків : НФаУ, 2024. С. 231–233.
7. Total Quality Management and Quality Circles in the Digital Lean Manufacturing World / D. Romero et al. *IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems, September 2019*. Cham : Springer, 2019. P. 3–11.
8. Шаповал М. І. Менеджмент якості : підручник. 3–тє вид., випр. і допов. Київ : Знання, 2016. 474 с.
9. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. Львів : Новий світ–2000, 2015. 272 с.
10. Шаповаленко В. І. Інтеграція інноваційних елементів та інтерактивних технологій в освітній процес фізичного виховання. URL: <https://naurok.com.ua/integraciya-innovaciynih-elementiv-ta-interaktivnih-tehnologiyv-osvitniy-proces-fizichnogo-vihovannya-46473.html> (дата звернення: 30.10.2024).

11. Підгурська В. Ю. Використання навчальних тренінгів у професійній підготовці майбутніх учителів початкових класів. *Система підготовки майбутніх фахівців у контексті становлення Нової української школи* : монографія / за заг. ред. В. Є. Литнєва, Н. Є. Колесник, Т. В. Завязун. Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2019. С. 54–70.
12. Взаємодія духовного й фізичного виховання в становленні гармонійно розвиненої особистості : матеріали VII Міжнар. наук.–практ. онлайн–конф. / гол. ред. В. М. Пристинський. Слов'янськ, 2020. 375 с.
13. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інновація на економіка*. 2013. № 6(44). С. 194–198.
14. Дослідження ролі психологічного стимулювання персоналу в соціальному менеджменті фармацевтичних організацій / А. А. Котвіцька та ін. *Фармацевтичний часопис*. 2017. № 2. С. 87–90.
15. Gilley J. W., Eggland S. A., Gilley A. M. Principles of Human Resource Development. Second ed. Cambridge : Perseus Publishing, 2002. 482 p.
16. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
17. Training Effect of Special Basketball Exercises / V. Koryahin et al. *Teoriâta Metodika Fizičnogo Vihovannâ*. 2020. № 3. P. 137–141. DOI: 10.17309/tmfv.2020.3.02.
18. Updated Curriculum Content on 6th– 7th Graders' Motivation in Physical Education / V. Prystynskyi et al. *Teoriâta Metodika Fizičnogo Vihovannâ*. 2020. № 2. P. 117–123. DOI: [10.17309/tmfv.2020.2.08](https://doi.org/10.17309/tmfv.2020.2.08).
19. Головань М. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду. *Вища освіта України*. 2008. № 3. С. 23–30.
20. Розвиток системи забезпечення якості вищої освіти в Україні : інформац.–аналіт. огляд / уклад.: Т. Добко та ін. Київ : Пріоритети, 2015. 84 с.
21. Посилкіна О. В., Доровський О. В., Братішко Ю. С. Управління трудовим потенціалом фармацевтичних підприємств в умовах менеджменту якості : монографія. Харків : НФаУ, 2010. 422 с.

22. Буряк Р. І. Вітчизняний досвід розвитку систем управління якістю діяльності на підприємстві. *Економіка. Проблеми економічного становлення*. 2011. № 3. С. 38–43.
23. Гаджіалієв К. М. Сутність і зміст соціального маркетингу в структурі послуг. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-soderzhaniesotsialnogo-marketinga-v-strukture-uslug> (дата звернення: 14.12.2020).
24. Скопенко Н. С., Павлова Т. В. Формування системи управління якістю продукції підприємства в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 1(30). С. 150–154.
25. Капінос Г. І., Грабовська Г. І. Управління якістю : навч. посіб. Київ : Кондор, 2016. 278 с.
26. Капінос Г. І. Управління якістю продукції в системі операційного менеджменту підприємства. *Економічні науки*. 2018. Т. 1, № 5. С. 147–150.
27. Білецький Є. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р. Управління якістю продукції та послуг : навч. посіб. Харків, 2015. 224 с.
28. Columbus L. Ten Ways Big Data Is\ Revolutionizing Marketing And Sales. *Forbes*. 2016. URL: <https://www.forbes.com/sites/louis-columbus/2016/05/09/ten-ways-big-data-is-revolutionizing-marketing-and-sales/2/#7a84a33d25cd> (Date of access: 14.12.2020).
29. Ramly E., Ramly E. F., Sha'ri M. Y. Effectiveness of Quality Management System audit to improve quality performance – A conceptual framework. *The Fifth International Conference on Quality and Reliability*. Singapore, 2007. P. 26–31.
30. A Guide to Total Quality Management System (TQMS) in Molecular Diagnostics from Experiences in Seeking Accreditation and Implementation / S. Dayakar et al. *SN Compr. Clin. Med.* 2019. Vol. 1. P. 123–133. DOI: 10.1007/s42399-018-0018-3.
31. Solomon N. P., Bester A., Moll M. Diffusion of a quality management system: A case study. *South African Journal of Industrial Engineering*. 2017. Vol. 28(2). P. 149–164.

32. Безрукова Н. В., Свічкарь В. А. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. Полтава, 2018. 125 с.
33. Gritsenko N., Rud E. Development of an effective product quality management system. *Technology audit and production reserves*. 2019. Vol. 5, № 4(49). P. 32–35.
34. Esgarrancho S., Cândido C. J. Firm preparation for ISO 9001 certification – the case of the hotel industry in Portugal. *Total Quality Management Business Excellence*. 2020. Vol. 31(1). P. 23–42.
35. Valmohammadi C., Kalantari M. Using structural equation modelling to test ISO 9000 motivation, depth of ISO implementation and performance of Iranian manufacturing organisations. *International Journal of Productivity and Quality Management*. 2017. Vol. 20(3). P. 405–427.
36. Research on the Effectiveness Improvement Strategy of Quality Management System of Chemical Enterprises / J. Sun et al. *Chemical Engineering Transactions*. 2017. Vol. 62. P. 1603–1608.
37. Управління якістю : навч. посіб. / Д. П. Лайко та ін. Львів : Магнолія, 2015. 336 с.
38. Безродна С. М. Управління якістю продукції на основі досвіду радянських та зарубіжних систем. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 17. С. 351–355.
39. Сімкова Т. О., Кириченко А. І. Тенденції розвитку систем управління якістю підприємств України за рахунок впровадження світових стандартів. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 482–489. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/81.pdf (дата звернення: 10.11.2024).
40. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2016. 384 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Шановні співробітники! Ми проводимо анкетування для того, щоб визначити оптимальні умови праці співробітників і виявити слабкі сторони. Тому, просимо відповідати на всі поставлені питання найчесніше і відверто.

ПБ

Відділення

Стаж роботи у відділенні

Загальний	стаж	роботи
-----------	------	--------

Ви відчуваєте себе на роботі необхідним

Що Вам заважає повністю розкрити свої таланти

Що б Ви хотіли змінити в посадовій інструкції

Що Вас не влаштовує в колективі

Як часто у Вас виникають розбіжності з керівництвом

Ви отримуєте задоволення від роботи

Вам необхідне додаткове навчання

Графік проведення атестації персоналу спортивного клубу «Атлетік»					
ПІБ	Кваліфікація	Стаж роботи, років	Дата попередньої атестації	Результат	Дата подальшої атестації
КучеренкоВ. А.			23.03.21 р.	Необхідний рівень	2026 рік
Сізовська Н.Г.			2.04.20 р.	Дуже добре	2025 рік
Гумелюк Ю.М.			14.03.20 р.	Необхідний рівень	2025 рік

Додаток В

Звіт працівника, що атестується	Спортивного клубу «Атлетік»
ПІБ _____ Дата «__»_____ 20__ р. Посада _____	
1. Вкажіть свої основні досягнення за минулий період: • у професійній сфері	
• в області навчання, підвищення кваліфікації	
2. Вкажіть чинники, що заважають ефективно працювати	
3. Що допоможе добитися вищих результатів в роботі	
4. Чи необхідне Вам навчання, курси підвищення кваліфікації (вказати, що саме і чому)	
Підпис працівника	

Відгук на працівника

Працівник, що атестується (ПІБ, посада) _____

1. _____ років працівник, що атестується працює під моїм безпосереднім керівництвом.

2. Той, що за цей час працівник проявив себе як _____

3. Професійні знання і досвід того, що атестується (підкреслити потрібне):

- a) Відповідає вимогам роботи;
- b) Перевищує вимоги роботи;
- c) Нижче за вимоги, що пред'являються роботою.

4. Особливості відношення що атестується до роботи (відповідальність, ініціативність, пасивність і ін.):

- a) що сприяє успішному виконанню роботи;
- b) що перешкоджає успішному виконанню роботи.

5. Потреба в навчанні, підвищенні кваліфікації (які знання необхідно отримати?)

6. Які професійні здобутки можуть бути відмічені особливо _____

7. Можливість просування по службі (за яких умов, на яку посаду, в які терміни) _____

8. Зауваження і побажання (що допоможе працівнику, що атестується працювати ефективніше) _____

9. Висновок про відповідність посаді (повністю відповідає; відповідає; в основному відповідає; не повністю відповідає; не відповідає) _____

Дата «__» _____

Підпис _____

Атестаційний лист

1. Прізвище, ім'я, по- батькові.
2. Рік народження _____
3. Відомості про освіту, підвищення кваліфікації, перепідготовку

—

4. Посада на момент атестації, дата призначення, обрання, затвердження на цю посаду _____

5. Загальний трудовий стаж ____ років, зокрема стаж роботи на посаді ____ років

6. Питання до того, що атестується і відповіді на них:

7. Зауваження і пропозиції, висловлені членами атестаційної комісії: _____

8. Зауваження і пропозиції, висловлені працівником, що атестується

—

9. Коротка оцінка виконання рекомендацій попередній атестації (виконані, виконані частково, не виконані)

10. Оцінка службової діяльності працівника (відповідає посаді, відповідає посаді за умови виконання рекомендацій атестаційній комісії з його службової діяльності, не відповідає посаді)

11. Кількісний склад атестаційної комісії. На засіданні присутнє ____ членів атестаційної комісії. Кількість голосів за _____ запропоновану оцінку службової діяльності працівника; проти _____.

12. Рекомендації атестаційній комісії (з вказівкою мотивів, по яких
ВОНИ даються):

13. Примітки

Голова атестаційної комісії

Заступник ГОЛОВИ атестаційної комісії

Секретар атестаційної комісії

Члени атестаційної комісії (ПІБ, підпис):

Дата проведення атестації « » _____

З атестаційним листом ознайомився

Дата « » _____ (підпис того, що атестується)

Начальник ВК (ПБ, підпис)

Оцінний лист

П.І.Б. _____

Посада, стаж роботи _____

№ п/п	Питання	Оцінка в балах				
		1	2	3	4	5
1.	Оцініть наскільки якісно працівник проводить тренування (заняття, спілкування з клієнтами).					
2.	Оцініть вміння працівника спілкуватися з клієнтами: надати консультацію (адміністратор) або пояснити як виконується та чи інша вправа.					
3.	Оцініть як діє працівник у критичних ситуаціях.					
4.	Оцініть як справляється працівник з професійною частиною своєї роботи (може продемонструвати вправу, надати грамотну консультацію).					
5.	Оцініть фізичний стан працівника.					
6.	Оцініть професійні надбання працівника за минулий період.					
7.	Оцініть стиль спілкування працівника з керівництвом та колегами по роботі.					
8.	Оцініть стиль спілкування працівника з клієнтами клубу.					
9.	Оцініть точність працівника при веденні робочої документації, їх своєчасне оновлення					
10.	Оцініть своєчасність виконання співробітником своїх посадових обов'язків.					
11.	Оцініть взаємодію з іншими співробітниками для вирішення завдань, що стоять перед секціями і клубу в цілому.					
12.	Оцініть планування і					

	організацію власної роботи працівника з урахуванням цілей і завдань, що вирішуються іншими співробітниками.					
13.	Оцініть активну участь працівника в справах клубу.					
14.	Оцініть вміння працівника пояснити як виконувати фізичну справу.					
15.	Оцініть відповідність знань працівника якості роботи, яку він виконує					
16.	Оцініть знання працівника процедур, методів, технологій, використовуваних при проведенні тренувань.					
17.	Оцініть зацікавленість працівника в наданні якісної послуги.					
18.	Оцініть дотримання працівником встановленого часу для регламентованих перерв.					
19.	Оцініть особисте прагнення працівника до придбання нових знань і підвищення кваліфікації.					
20.	Оцініть ретельність та акуратність працівника при виконання роботи.					
Всього балів						

Дата «__» _____

Підпис _____

Додаток М

Оцінна форма

Сума балів	Підсумок атестації	Коментарі
86 - 100	Відповідає посаді	Включення в резерв на заміщення керівних посад, підвищення на посаді
51 – 85	Має необхідний рівень	Напрямок на навчання, підвищення кваліфікації
20 – 50	Недостатньо для продовження роботи	Пониження в посаді, звільнення з посади

Атестаційна комісія:

Голова атестаційної комісії _____

Члени атестаційної комісії _____

Секретар атестаційної комісії _____

Дата «___» _____

Заключення атестаційної комісії

П.І.Б. , посада _____

Оцінка атестаційної комісії

Характеристика	Відзначити галочкою
Відповідає посаді	☐
Відповідає посаді за умови поліпшення роботи (переатестація через 6 місяців)	☐
Рекомендація зміни діяльності	☐

Рекомендації атестаційній комісії:

	Коментарі
Заохочення працівника	
Зміна розмірів посадового окладу	
Включення в резерв на заміщення керівних посад	
Підвищення на посаді (за наявності вакансії)	
Напрямок на навчання, підвищення кваліфікації	
Пониження на посаді	
Звільнення з посади	

Атестаційна комісія:

Голова атестаційної комісії _____

Члени атестаційної комісії _____

Секретар атестаційної комісії _____

4. Співробітник _____ (згоден з вирішенням атестаційної комісії, не згоден з вирішенням атестаційної комісії, не згоден з пунктами).

Дата «_____» _____

Підпис _____