

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра автоматизації, метрології та енергоефективних технологій

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему

«Удосконалення системи підготовки та атестації персоналу підприємства»
(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: студент 2 курсу, групи ДІВс-24мг
спеціальності: 175 Інформаційно-
вимірювальні технології

_____ / Дмитро НОВІКОВ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____ / Світлана АРТЮХ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____ / Антон СКОРКІН
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____ / Геннадій КАНЮК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Нормоконтроль _____ / Євген КЛЮЧКА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____ / Євген КЛЮЧКА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

Факультет/ННІ Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»

Кафедра Автоматизації, метрології та енергоефективних технологій

Спеціальність 175 Інформаційно-вимірювальні технології

Освітня програма Якість, стандартизація та сертифікація

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

(підпис)

д.т.н., проф. Геннадій КАНЮК

(науковий ступінь, вчене звання, ім'я, прізвище)

« ____ » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу магістерського рівня вищої освіти

студенту (ці) _____ Дмитру НОВІКОВУ
(ім'я, прізвище)

1. Тема роботи «Удосконалення системи підготовки та атестації персоналу підприємства»

затверджена наказом по академії 4801-5/3664 від «06» жовтня 2025 р.

2. Термін здачі закінченої роботи «01» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги»; галузеві стандарти, положення та внутрішні нормативні документи підприємства щодо навчання і атестації персоналу.

4. Зміст роботи (перелік питань, що їх належить розробити).
Теоретичні основи системи атестації персоналу організації. Сутність атестації персоналу. Види атестації персоналу організації. Методи проведення атестації персоналу. Аналіз управління персоналом ТОВ «МЦ МІКАМЕД». Коротка характеристика діяльності ТОВ «МЦ МІКАМЕД». Аналіз складу, структури, і ефективності використання персоналу ТОВ «МЦ МІКАМЕД». Аналіз існуючою системи атестації персоналу в ТОВ «МЦ МІКАМЕД». Розробка системи атестації персоналу ТОВ «МЦ МІКАМЕД». Заходи по вдосконаленню системи атестації персоналу у ТОВ «МЦ МІКАМЕД». Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал): презентація результатів дослідження виконана у Microsoft PowerPoint і містить 13 слайдів.

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	

7. Дата видачі завдання “_10_” жовтня 2025 р.

Керівник

(підпис)

Світлана АРТЮХ

(ім'я, прізвище)

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

Дмитро НОВІКОВ

(ім'я, прізвище)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК виконання кваліфікаційної роботи

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Аналіз літературних джерел за обраною темою дослідження, формулювання завдань та плану дослідження	Жовтень	Виконано
2	Огляд системи підготовки та атестації персоналу	Жовтень	Виконано
3	Дослідження методів проведення атестації	Жовтень	Виконано
4	Розробка заходів по вдосконаленню системи атестації	Листопад	Виконано
5	Оцінка результативності функціонування системи атестації персоналу	Листопад	Виконано
6	Висновки і оформлення кваліфікаційної роботи	Листопад	Виконано
7	Подання роботи на рецензування та перевірку	Грудень	Виконано

Студент

(підпис)

Дмитро НОВІКОВ

(ім'я, прізвище)

Нормоконтроль

(підпис)

Євген КЛЮЧКА

(ім'я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

НОВІКОВ Д. Удосконалення системи підготовки та атестації персоналу підприємства. – Рукопис.

Магістерська робота за спеціальністю 175 Інформаційно-вимірювальні технології. ХНУ імені В.Н. Каразіна, Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія». Харків, 2025.

Магістерська робота присвячена дослідженню та обґрунтуванню шляхів удосконалення системи підготовки та атестації персоналу підприємства в умовах динамічних змін ринкового середовища та зростання вимог до професійної компетентності працівників. Актуальність теми зумовлена необхідністю формування висококваліфікованого персоналу, здатного забезпечити ефективне функціонування підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

У роботі проаналізовано теоретичні засади управління персоналом, сучасні підходи до організації професійного навчання та атестації працівників, а також нормативно-правове забезпечення цих процесів. Проведено оцінку діючої системи підготовки та атестації персоналу на підприємстві, визначено основні проблеми та недоліки в організації навчання і оцінювання персоналу.

На основі результатів дослідження запропоновано комплекс заходів щодо удосконалення системи підготовки та атестації персоналу, зокрема шляхом упровадження компетентнісного підходу, використання сучасних форм і методів навчання, цифрових освітніх технологій, а також удосконалення критеріїв та процедур атестації. Обґрунтовано практичну доцільність запропонованих рішень та їх вплив на підвищення рівня професійної підготовки працівників і ефективності діяльності підприємства.

Ключові слова: підготовка персоналу, атестація персоналу, компетентнісний підхід, професійне навчання, ефективність діяльності підприємства.

ABSTRACT

NOVIKOV D. Improving the system of training and certification of enterprise personnel. – Manuscript.

Master's thesis in specialty 175 Information and measuring technologies. V.N. Karazin KhNU, Educational and scientific institute "Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy". Kharkiv, 2025.

The master's thesis is devoted to the study and justification of ways to improve the system of training and certification of enterprise personnel in conditions of dynamic changes in the market environment and increasing requirements for professional competence of employees. The relevance of the topic is due to the need to form highly qualified personnel capable of ensuring the effective functioning of the enterprise and increasing its competitiveness.

The paper analyzes the theoretical principles of personnel management, modern approaches to the organization of professional training and certification of employees, as well as the regulatory and legal support for these processes. An assessment of the current system of training and certification of personnel at the enterprise was carried out, the main problems and shortcomings in the organization of training and evaluation of personnel were identified.

Based on the results of the study, a set of measures is proposed to improve the system of personnel training and certification, in particular by implementing a competency-based approach, using modern forms and methods of training, digital educational technologies, as well as improving the criteria and procedures for certification. The practical feasibility of the proposed solutions and their impact on increasing the level of professional training of employees and the efficiency of the enterprise is substantiated.

Keywords: personnel training, personnel certification, competency-based approach, professional training, efficiency of the enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ АТТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	10
1.1 Сутність атестації персоналу	10
1.2 Види атестації персоналу організації	14
1.3 Методи проведення атестації персоналу	18
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «МЦ Mikamed»	24
2.1 Коротка характеристика діяльності ТОВ «МЦ Mikamed»	24
2.2 Аналіз складу, структури, і ефективності використання персоналу ТОВ «МЦ Mikamed»	29
2.3 Аналіз існуючої системи атестації персоналу в ТОВ «МЦ Mikamed»	33
Висновки до розділу 2	41
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СИСТЕМИ АТТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛА ТОВ «МЦ Mikamed»	43
3.1 Заходи по вдосконаленню системи атестації персоналу у ТОВ «МЦ Mikamed»	43
3.2 Оцінка економічною ефективності запропонованих заходів	48
Висновки до розділу 3	50
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Розробка системи атестації персоналу представляє велике значення у світі. Системи атестації є невід'ємною частиною управління кадровими ресурсами та допомагають компаніям визначити компетенції своїх співробітників, оцінити їхні професійні навички, а також надати можливість для професійного розвитку.

Зі зростанням конкуренції на ринку, увага до управління людськими ресурсами стає все більш важливою для успішної діяльності підприємства. Ефективне управління персоналом сприяє не тільки зниженню плинності кадрів, а й забезпечує формування високопродуктивних команд та підвищення рівня мотивації співробітників. У контексті підвищеною конкуренції і безперервно змінюється бізнес-середовища, розробка системи атестації співробітників набуває стратегічного значення. Шляхом встановлення загальноприйнятих критеріїв оцінки професійних навичок та якостей працівників, ця система допомагає виявляти та утримувати на підприємстві найбільш кваліфікованих фахівців. Такий підхід сприяє створенню стабільного та компетентного колективу, що у свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності та загальної продуктивності підприємства.

Завдяки системі атестації компанії можуть зменшити ризики непрофесійної діяльності співробітників. Шляхом оцінки професійних компетенцій та знань співробітників можна виявити потенційні проблемні моменти і зробити заходи для їх усунення. Крім того, система атестації здатна забезпечити більш ефективний розподіл ресурсів компанії, ідентифікувати співробітників із найбільшим потенціалом для зростання і розвитку, і інвестувати в них з метою підвищення ефективності роботи колективу загалом.

Розробка системи атестації персоналу відіграє важливу роль у поліпшенні внутрішньої комунікації і посилення корпоративної культури у

створенні. Проведення атестації надає співробітникам ясне розуміння того, що їхня робота оцінюється і визнається, що у свою чергу сприяє підвищенню їхньої мотивації та відданості компанії.

Через систему атестації співробітники можуть ясно бачити цілі та очікування, виставлені перед ними, і регулярно отримувати зворотний зв'язок за своєю продуктивністю. Це сприяє встановленню прозорих відносин між керівництвом і персоналом, що в свою черга формує фундамент поліпшення внутрішньої комунікації. Конструктивний зворотний зв'язок, наданий у ході атестації, є стимулом для покращення продуктивності співробітників та створення сильної та дружньої команди.

Наведені аргументи обґрунтовують актуальність обраної теми.

Об'єктом дослідження є система підготовки та атестації персоналу.

Предметом дослідження є методичні підходи та організаційні механізми підвищення ефективності підготовки і атестації персоналу.

Мета випускної кваліфікаційної роботи –розробити та обґрунтувати комплекс заходів для удосконалення системи підготовки та атестації персоналу з метою підвищення рівня професійної компетентності.

Завдання дослідження:

1. Описати сутність атестації персоналу.
2. Виділити види атестації персоналу організації.
3. Визначити методи проведення атестації персоналу.
4. Провести аналіз управління персоналом у ТОВ «МЦ Mikamed».
5. Описати заходи по вдосконалення системи атестації персоналу в ТОВ «МЦ Mikamed».

Теоретична значимість. Дослідження дозволить вивчити теоретичні основи і принципи атестації персоналу, а також розробити методику оцінки компетенцій працівників.

Практична значимість. Розроблена система атестації персоналу буде використовуватися в ТОВ «МЦ Mikamed» для оцінки компетенцій співробітників та їх подальшого розвитку, а також дозволить визначити

сильні та слабкі сторони кожного співробітника, виявити потреби у навчанні та тренінгах, а також вжити заходів щодо підвищення мотивації працівників.

Наукова новизна. В рамках дослідження буде розроблено систему атестації персоналу, яка буде враховувати специфіку діяльності та ТОВ «МЦ Mikamed».

Методи дослідження: аналіз, класифікація, порівняння, дедукція.

Структура роботи: вступ, три розділи, висновок, список використаної літератури та додатку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ АТТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність атестації персоналу

Як відомо, ефективність управління насамперед залежить від професійного рівня менеджерів. Досягнення цілей основної діяльності підприємства значною мірою визначається рівнем підготовки та компетентності керівників, а також їх відповідальним ставленням до службових обов'язків. Важливу роль у цьому відіграє якісне оновлення кадрового потенціалу, яке забезпечує організацію новими професійними працівниками. Ефективним інструментом розв'язання цього завдання може стати сертифікація державних службовців.

Як зазначають вітчизняні вчені, атестація – процедура систематичної та формальної оцінки відповідності діяльності співробітника нормам виконання роботи на даній посаді з використанням методів, що використовуються для оцінки персоналу [29].

Атестація персоналу — це систематична процедура оцінювання професійних знань, умінь, навичок, ділових якостей працівників, а також результатів їх трудової діяльності з метою визначення відповідності займаній посаді, рівню компетентності та вимогам виробництва. Вона є важливим елементом управління персоналом і сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства.

Атестація збирає результати роботи конкретного працівника за певний час. Атестація працівників зазвичай розуміється як регулярна та всебічна перевірка професійного рівня, особистих якостей, а іноді й моральних якостей працівників, які обіймають відповідні посади [34].

Результати атестації використовуються для прийняття управлінських рішень щодо:

кар'єрного зростання працівників;
встановлення персональних надбавок та премій;
планування професійного навчання;
оптимізації чисельності персоналу;
удосконалення системи мотивації та розподілу функцій.

Таким чином, атестація персоналу — це важливий механізм забезпечення відповідності працівників сучасним професійним вимогам та підвищення ефективності функціонування організації. Вона є одним із ефективних інструментів управління персоналом. З її допомогою керівники можуть проводити діагностику людей, визначати цінність кожного співробітника та мати більше підстав для прийняття стратегічно важливих для організації рішень [5].

На думку М.С. Гориної атестація - оцінка діяльності співробітників, спрямована на визначення відповідності продуктивності, якості та потенціалу людини вимогам діяльності [6].

Основною метою атестації є визначення потенційних можливостей персоналу та направлення їх на додаткове навчання у разі потреби, а також матеріальне заохочення та мотивація.

Атестація працівників створює правові підстави для переведення, кар'єрного зростання, заохочення, пониження в посаді або звільнення. Її метою є підвищення якісного рівня кадрового складу, оцінювання ступеня завантаженості співробітників та ефективності їх використання відповідно до професійних компетенцій, а також удосконалення методів і інструментів управління персоналом.

Вона покликана виявити можливості для подальшого розвитку, підвищення ефективності роботи та мотивації працівників до досягнення результатів як особистих, так і організаційних. Атестація також сприяє раціональному застосуванню матеріальних стимулів і соціальних гарантій, а також формує умови для більш активного та всебічного професійного зростання співробітників.

Атестація охоплює такі основні типи оцінювання:

1) оцінка ефективності: відноситься до виконання посадових обов'язків, досягнення цілей та своєчасного виконання встановлених планів роботи;

2) оцінку кваліфікації: зокрема оцінку працівників. Зазвичай це письмовий іспит, який включає питання щодо відповідної посади. Питання наперед готуються та узгоджуються з провідними експертами;

3) оцінку особистості: передбачає оцінку основних поведінкових характеристик людини, співвіднесення їх із поведінковими вимогами, оцінку відносин усередині колективу, що дозволяє:

- порівнювати вимоги до посади з реальними особливостями конкретного службовця;

- розробляти індивідуальні програми розвитку і навчання службовців;

- визначати причини виникнення конфліктних ситуацій та знаходити способи їх вирішення;

- оцінювати ідентичність розуміння вимог посади службовцями та його керівниками.

4) оцінку результативності і ефективності співробітників [8, с. 341].

Тому атестація спрямована на забезпечення раціонального підбору кадрів, тим самим підвищуючи вплив співробітників на діяльність організації та зрештою призводячи до виконання поставлених завдань.

Усі цілі атестації можна об'єднати в три групи:

Перша група:

- відповідність займаної посади,
- коригування рівня оплати праці;
- перегляд підходів до стимулювання, застосування дисциплінарних заходів або санкцій..

Як правило, ці рішення пов'язані зі змінами в компенсаційних пакетах, які мають конкретний суттєвий вплив на співробітників або призводять до зниження посади (підвищення), звільнень.

Друга група цілей:

- сприяє виявленню можливостей для розвитку всієї організації через отримання зворотного зв'язку від працівників керівної ланки;
- допомагає ідентифікувати працівників із високим потенціалом;
- забезпечує поінформованість персоналу щодо вимог та очікувань керівництва.
- професійне розвиток (особистісне розвиток),
- встановлення стандартів продуктивність.

На цьому етапі приймаються рішення, пов'язані з розвитком організації (приведення у співвідношення людських ресурсів із планами організації).

Третя група:

- оцінювання діяльності за попередній період,
- результати, досягнуті в попередньому періоді,
- потреба у навчанні (перепідготовка, підвищення кваліфікації, стажування),
- покращення поточною діяльності.

Таким чином, можна відзначити, що атестація являє собою процес оцінки співробітників у відповідно з заданими критеріями.

У ході проведення атестації керівники організації можуть вирішувати низку таких завдань:

- а) Визначення професійної відповідності працівника займаній посаді та рівню кваліфікації, на яку він прийнятий;
- б) диференціація оплати праці співробітника в залежності від ефективності його діяльності;
- в) стимулювання зростання професійного і особистісного потенціалу спеціалістів;
- г) коригування професійної деформації особистості і усунення професійних шкідливих якостей;
- д) надання допомоги у подальшому розвитку професійної освіти працівників;

е) виявлення потенційних можливостей персоналу та перспектив їх використання.

Тому атестація є важливим інструментом управління якістю, навчанням та розвитком співробітників.

Співробітники організації можуть оскаржити результати атестації.

Атестація співробітників може допомогти вирішити питання:

- створення резерву для висунення на вакантні посади в організації;
- затвердження нових форм участі співробітників у виробленні та прийнятті управлінських рішень, спрямованих на сприяння розвитку організації;
- покращення соціального захисту співробітників [10].

Таким чином, під атестацією співробітників можна розуміти порядок визначення права на заміщення вакантних посад, а також періодичність її проведення кожні два роки. Атестація спрямовано забезпечення раціонального підбору співробітників, цим посилюючи їх впливом геть діяльність організації, підвищуючи її ефективність.

1.2 Види атестації персоналу організації

Кожна компанія має свої унікальні характеристики, такі як розмір, організаційно-правова форма, цілі та завдання, внутрішня та зовнішня середовище і інші. У залежності від цих і інших факторів може бути застосований різний підхід до атестації персоналу [11]. Атестація персоналу одна із найважливіших елементів управління кадровими ресурсами у створенні. Вона полягає в періодичній перевірці працівників певної категорії на їхню професійну придатність та відповідність займаній посаді.

У кожній сфері формується перелік посад для керівників, спеціалістів та інших працівників, які проходять атестацію. Основна мета атестації полягає в підвищенні якісного рівня персоналу, оцінюванні ступеня зайнятості працівників, ефективності їхнього використання за фахом, а також

у вдосконаленні методів і стилю управління в організації. Основним завданням атестації персоналу є пошук потенційних кандидатів на підвищення, збільшення продуктивності праці, зацікавленість співробітників у досягненні результатів власної роботи та загального успіху організації. При цьому також враховуються соціальні гарантії та стимули, створюються умови для всебічного та динамічного розвитку особистості.

Наступним видом атестації є проходження її під час переведення до іншого структурного підрозділу. Цей вигляд атестації проводиться в випадку зміни місця роботи співробітника всередині організації. Метою атестації є підтвердження відповідності співробітника вимогам нової посади.

Періодична атестація проводиться через певні проміжки часу (зазвичай кожні 3-5 років) і призначений для перевірки рівня професійної компетенції та кваліфікації співробітника.

Атестація під час просування по службі здійснюється для оцінки готовності та спроможності співробітника зайняти нову посаду в межах організації.

Наприкінці випробувального терміну проводиться атестація, спрямована на оцінку ефективності та результативності нового співробітника після завершення встановленого періоду роботи в компанії.

Кожен вид атестації має свою специфіку та мету, та їх результати можуть надати вплив на просування по кар'єрної сході і встановлення заробітної плати працівників.

З використанням періодичних оцінок компетенцій у співробітників зростає стимул до самостійного професійного розвитку. Такі оцінки є важливими для менеджерів в індустріях, таких як туризм, будівництво і аналогічні, де часті організаційні зміни впливають працювати компанії.

Застосування оцінок при просуванні по службі ґрунтується на врахуванні вимог нової передбачуваної посади та пов'язаних з нею обов'язків. Атестація проводиться за значної зміни посадових обов'язків та вимог нової посади. Керівники організації визначають список посад, які підлягають

атестації, та встановлюють терміни її проведення во всіх функціональних підрозділах підприємства.

Метою атестації після закінчення випробувального терміну є отримання письмового висновку за результатами атестації та отримання рекомендацій щодо подальшого використання атестованого працівника відповідно до результатів його адаптації на новій посаді.

Оцінка професійної компетентності співробітників, прийнятих на роботу, здійснюється через шість місяців з моменту їх прийому на посаду, а потім проводиться щорічно. Процес атестації, описаний у [14, с. 3-4], починається з підготовчих заходів, організованих керівником кадрової служби. У цьому контексті розробляються критерії та показники з метою оцінки продуктивності, готуються необхідні форми щодо атестації діяльності співробітників. Крім того, керівник знайомить атестувальників з інструкцією, затверджує графік проведення атестації і готує необхідні матеріали для тих, хто піддається атестації.

Керівники підрозділів організації здійснюють атестацію персоналу відповідно до встановлених процедур. У разі потреби атестації керівників підрозділів, відповідальність цей процес доручається правління організації.

Для проведення атестації керівників створюються нормативні документи, що включають наказ, склад атестаційної комісії, план проведення, методика, інструкції по оформлення і зберігання даних, а також програму підготовки керівників до цього процесу.

Кадровий відділ оформлює атестаційні листи для всіх працівників, які підлягають оцінюванню, та забезпечує їх необхідними рекомендаціями щодо заповнення документів і дотримання встановлених правил проведення атестації.

В атестаційному бланку, який є основним документом атестації, міститься повна інформація про працівника.

Керівник чи спеціаліст, який проводить атестацію, заповнюють розділи бланка, у яких описується основна робота, виконана працівником у період

атестації.

На основі опису роботи, виконаної за атестаційний період, керівник оцінює діяльність працівника та проводить з ним бесіду.

Матеріали по атестації працівника розглядаються керівником та атестаційною комісією.

На керівника покладається відповідальність за дотримання об'єктивності під час застосування оціночних показників. У межах методів атестації персоналу, передбачених у джерелі [17], використовуються такі підходи:

1. Співбесіда з безпосереднім начальником та членами атестаційної комісії, що проводиться у формі відкритих питань та відповідей на професійну тематику. Також ставлять питання, спрямовані на з'ясування загального рівня розвитку працівника, його планів. та очікувань.
2. Тестування, що включає не менше 50 питань на професійні теми з однією або двома правильними відповідями.
3. Комплексний метод оцінки знань та рівня професійного розвитку працівника, який складається із співбесіди та тестування.

Методи атестації персоналу використовуються для визначення відповідності працівника вимогам та його потенціалу для кар'єрного зростання. Ці методи можуть включати шкалу оцінок, ранжування та інші. Процес атестації може змінюватись в залежності від конкретних умов. Рішення про подальші перспективи працівника ґрунтується на результаті атестації, яке приймається керівником комісії за участю керівника підрозділу. на основі оцінок і рекомендацій приймається рішення про професійний розвиток працівників.

На закінчення можна відзначити, що атестація персоналу є важливим інструментом управління людськими ресурсами в організації. Різні види атестації, такі як професійна, кваліфікаційна чи тестування, дозволяють оцінити компетенції та кваліфікацію співробітників, а також визначити потреби у їх розвитку. Оптимальний вибір методу атестації повинен

враховувати специфіку організації, її цілі та потреби, а також забезпечувати дотримання законодавства та стандартів якості. У загалом, ефективна система атестації персоналу сприяє підвищенню професійного рівня співробітників та забезпечує успішне функціонування організації.

1.3 Методи проведення атестації персоналу

Методи аналізу, зокрема безпосередня оцінка з боку керівництва, відіграють ключову роль у визначенні результативності роботи працівників у традиційних ієрархічних структурах, які працюють у відносно стабільному зовнішньому середовищі. Їхня ефективність у таких сценаріях походить від здатності координувати індивідуальні зусилля з цілями організації та надавати структурований зворотний зв'язок для покращення.

Традиційні методи оцінки співробітників віддають пріоритет індивідуальній оцінці продуктивності, що проводиться ізольовано від ширшого організаційного контексту. Цей підхід не враховує складну взаємодію між індивідуальним вкладом та загальним організаційним середовищем, яке може суттєво вплинути на продуктивність співробітників [19].

Стандартні оцінки є традиційним та поширеним методом оцінки ефективності роботи співробітників. Він передбачає, що менеджер заповнює стандартизовану форму, у якій виставляються числові оцінки різним аспектам роботи співробітника за певний період. Ці рейтинги, як правило, ґрунтуються на раніше встановлених шкалах, які забезпечують однорідний підхід до оцінки. Шляхом використання стандартних оцінок менеджери можуть систематично оцінити, як сильні, так і слабкі сторони співробітника, а також оцінити загальний внесок цього працівника в роботу організації [22].

Суб'єктивний характер однооцінних оцінок накладає суттєві обмеження. Особисті упередження керівника та його відносини з підлеглими можуть призвести до упередженості та поставити під загрозу об'єктивність

оцінки. Крім того, використання стандартизованої шкали не дозволяє відобразити унікальні аспекти професійної ролі кожного співробітника, що потенційно призводить до неточних чи неповних оцінок. Ці недоліки підкреслюють необхідність більш повних і неупереджених методів оцінки, які мінімізують суб'єктивність і забезпечують справедливу і точну оцінку ефективності роботи співробітників [26].

Щоб усунути недоліки традиційних методів оцінки, процес оцінки були внесені поліпшення. Нову форму оцінки, часто більш повну та детальну, заповнює спеціаліст з управління персоналом, а чи не сам керівник. Але для початку проводиться детальна співбесіда з керівником, визначається ефективність роботи працівника за попередній період. Завершена оцінка потім передається менеджеру для перевірки та можливих коригувань. Такий підхід підвищує точність та об'єктивність процесу оцінки, зменшуючи упередженість та забезпечуючи більш повну оцінку ефективності роботи співробітників [28].

Залучення фахівців з кадрів (HR) у процес атестації співробітників підвищує об'єктивність цього методу, знижуючи потенційну упередженість з боку керівників. Незважаючи на це суб'єктивні оцінки все одно можуть виникати, оскільки основним джерелом оцінки залишається керівник співробітника. Крім того, додаткові витрати, пов'язані із залученням HR-фахівців, можуть обмежити широке поширення цього методу.

Методи порівняльної атестації представляють собою способи оцінки ефективності роботи співробітника шляхом порівняння її з результатами роботи інших працівників усередині того ж відділу чи організації. Цей підхід дозволяє керівництву здійснювати оцінку роботи співробітника з урахуванням певного набору стандартів чи показників. Шляхом порівняння продуктивності співробітника з роботою інших співробітників керівництво може виявити сильні і слабкі сторони роботи співробітника. Отримана інформація використовується для прийняття обґрунтованих рішень по розвитку, навчання та просування співробітників [31].

Управління за допомогою встановлення цілей — це метод оцінки ефективності, який фокусується на встановленні конкретних, вимірних, досяжних, актуальних та обмежених за часом (SMART) цілей для співробітників. Такий підхід узгоджує цілі співробітників із цілями організації, сприяючи відчуттю мети та напрямки. MBG сприяє автономії та підзвітності співробітників, оскільки вони самі залучені до формування своїх цілей і контролюють ступінь їх досягнення [35].

Цей процес зазвичай включає спільну постановку цілей між менеджерами і співробітниками, гарантуючи, що цілі будуть складними, але досяжними. Регулярний зворотний зв'язок та аналіз продуктивності проводяться для відстеження прогресу, визначення областей для покращення та надання підтримки. Все разом сприяє відкритому спілкуванню та дозволяє своєчасно коригувати цілі в міру необхідності.

Управління за допомогою встановлення цілей передбачає спільний процес між співробітником та його керівником для встановлення конкретних, вимірних, досяжних, актуальних та обмежених за часом (SMART) цілей на певний період. Ці цілі охоплюють найважливіші аспекти ролі співробітника і є основою оцінки ефективності. Спільне визначення цілей сприяє загальному розумінню очікувань та узгоджує зусилля співробітників зі стратегічними цілями організації.

Після закінчення цього періоду співробітник та його керівник оцінюють виконання кожною завдання, як правило, в процентному співвідношенні, а також оцінюють загальний особистий план співробітника, що включає всі цілі. Хоча оцінка проводиться спільно, вирішальне слово належить керівнику після ухвалення остаточного рішення.

Крім простоти, ясності та економічності, метод управління шляхом встановлення цілей має ще кілька переваг. Участь співробітника у визначенні ключових завдань значно підвищує об'єктивність процесу оцінки, допомагає йому зрозуміти, за якими критеріями його оцінюватимуть, а також збільшує його мотивацію. Діалог із співробітником покращує об'єктивність оцінки з

боку керівника та посилює зв'язок між індивідуальними цілями та загальними завданнями організації [36].

Управління з цілей (МВО) - це система управління ефективністю, яка включає постановку конкретних, вимірних, досяжних, актуальних і обмежених за часом цілей для співробітників. Ці цілі відповідають загальним цілям організації та використовуються для оцінки ефективності роботи співробітників та визначення змінної складової їх винагороди [20].

Попри те, що підхід МВО (управління за результатами) може бути використаний для мотивації та коригування поведінки співробітників, у ньому є недолік, що полягає в недостатньому обліку факторів продуктивності персоналу, що виходять за рамки заздалегідь визначених цілей. Це обмеження пов'язане з тим, що МВО фокусується насамперед на виконанні конкретних завдань, а не на загальній якості роботи співробітника. В результаті оцінки МВО можуть не відображати важливі аспекти роботи співробітника, такі як його навички міжособистісного спілкування, креативність та адаптованість.

Незадоволеність багатьох компаній традиційними методами оцінки праці стимулювала їх активний пошук нових підходів, найбільш відповідних сучасній реальності. Існує кілька напрямів у розвитку альтернативних методів оцінки персоналу.

Сучасні методології віддають пріоритет оцінці робочих груп (відділів, команд та спеціальних команд) як фундаментальних одиниць організаційної оцінки. Ці методи підкреслюють важливість колегіальних оцінок та здатність співробітника ефективно співпрацювати в команді, що відображає зростаюче визнання важливості командної роботи та співробітництва в сучасних організаціях [12].

Оцінка ефективності роботи персоналу і колективів тісно пов'язана з основними цілями організації. Даний комплексний підхід перевершує звичайну оцінку поточної робочої продуктивності і включає оцінку потенціалу співробітника для професійного розвитку і придбання навичок.

Під час оцінки враховується внесок працівника у реалізацію стратегічних цілей організації, його здатність пристосовуватися до змінних умов, а також прагнення до постійного навчання та професійного зростання. Такий комплексний гарантує, що індивідуальна продуктивність відповідає прагненням організації до зростання та інновацій.

В останні роки нетрадиційні методології оцінки набувають усі більше значення в сфері оцінки персоналу. З'явившись приблизно десять чи два роки тому ці нові підходи швидко зарекомендували себе як стандартна практика в різних корпоративних умовах. Їх широке поширення наголошує на їх ефективності в оцінці кандидатів і дає цінну інформацію про їх здібності.

Метод «360 градусів - це комплексний метод, який оцінює продуктивність і компетентність людини з різних точок зору, забезпечуючи цілісне уявлення про її здібності. На відміну від традиційних оцінок, які покладаються виключно на самооцінку або оцінку керівника, сертифікація методом 360 градусів передбачає збір відгуків від різноманітних зацікавлених сторін, таких як колеги, підлеглі, клієнти та зовнішні партнери [10].

Нестандартні способи оцінки включають різноманітний набір методів, що використовуються професійними психологами для оцінки психологічних якостей і стану розвитку людини. Вони виходять за рамки традиційних стандартизованих тестів і поглиблюються в якісні та експериментальні підходи, що дозволяють отримати повніше розуміння особистості.

У сучасному корпоративному середовищі виявлення людей, які мають лідерські здібності, має першорядне значення для розвитку майбутніх каналів лідерства. З цією метою, особливо в великих організаціях, що використовуються великі методології оцінки потенціалу співробітників, які приймаються на керівні посади [9]. Одним із відомих підходів є «центр оцінки» – комплексний метод оцінки, який використовує низку психологічних прийомів для аналізу лідерських здібностей людини. Цей підхід передбачає виконання учасниками серії реалістичних вправ,

пов'язаних з роботою, та завдань, що ґрунтуються на результатах, таких як вирішення проблем, прийняття рішень та міжособистісне спілкування.

Отже, об'єктивне і всебічне оцінювання кваліфікації співробітників дозволяє як виявити їх сильні боки, а й виявити області, потребують додаткового розвитку. Належне застосування методів атестації сприяє підвищенню мотивації персоналу, покращенню професійних компетенцій та забезпечує зростання продуктивності праці. Важливо враховувати, що підбір відповідних методів атестації, їх регулярне оновлення та адаптація до конкретних умов організації сприяють розвитку потенціалу персоналу та забезпечують досягнення стратегічних цілей компанії.

Висновки до розділу 1

На завершення першого розділу, ми доходимо висновку, що атестація персоналу є важливим інструментом управління людськими ресурсами, що забезпечує оцінку професійної компетентності працівників, визначення їхніх сильних сторін та резервів розвитку.

Система атестації спрямована на підвищення ефективності роботи організації, оптимізацію використання трудових ресурсів, мотивацію співробітників та створення умов для професійного і кар'єрного зростання.

Атестація забезпечує правову основу для прийняття кадрових рішень щодо переведення, просування, заохочення або звільнення працівників, а також коригування системи оплати праці та заохочень.

Для ефективності атестації необхідне чітке визначення процедур, методів оцінки та форм зворотного зв'язку, що дозволяє об'єктивно оцінювати внесок кожного співробітника у досягнення цілей організації.

Сучасні підходи до атестації персоналу передбачають інтеграцію оцінки результатів діяльності та розвитку потенціалу працівників, що сприяє більш динамічному та всебічному розвитку організації та її кадрів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «МЦ Mikamed»

2.1 Коротка характеристика діяльності ТОВ «МЦ Mikamed»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр Mikamed» займається діяльності в області охорони здоров'я.

Установчі документи - це документи, які формують основи і правила функціонування юридичних осіб. Вони обов'язкові для організації, вони реєструються відповідно до законодавства та визначають структуру, цілі та процедури діяльності організації. Установчі документи включають статут (для товариств з обмеженою відповідальністю та акціонерних товариств) або статутний договір (для товариств). Дані документи є обов'язковими для всіх учасників організації та третіх осіб у всіх відносинах, пов'язаних з діяльністю цієї організації.

Установчі документи юридичної особи виконують дві важливі функції. По-перше, у зовнішній репрезентативної функції вони доводять до громадськості інформацію про характеристики форми конкретної юридичної особи, її правоздатність, назву, організаційну структуру, місцезнаходження та іншу важливу інформацію.

По-друге, установчі документи юридичної особи встановлюють внутрішні правила її функціонування та управління. Такі документи як статут або установчий договір визначають органи управління, порядок прийняття рішень, процедури розподілу прибутку, відповідальність засновників та інші важливі аспекти.

Установчі документи юридичної особи мають важливе значення для третіх осіб, які вступають із ним угоди. Зміни у цих документах набирають чинності для третіх осіб лише після державної реєстрації. До цього моменту юридична особа не може оскаржувати дії третіх осіб, що ґрунтуються на незареєстрованих змінах.

Крім того, установчі документи регулюють внутрішні відносини між засновниками, визначаючи їхню участь у формуванні майна, розподілі прибутку та управлінні юридичною особою.

Засновники юридичної особи зобов'язані закріпити у статуті порядок спільної діяльності по його створення, розподіл прибутку і збитків, управління та вихід учасників. Юридичні особи діють виходячи з установчого договору, статуту чи обох документів. Крім обов'язкових умов, засновники можуть включати до установчих документів додаткові положення, які не суперечать закону.

ТОВ «МЦ Mikamed» – медичний центр, що спеціалізується на :

- косметології;
- дерматології;
- масажі (у тому числі апаратному);
- видалення новоутворень.

Головна мета ТОВ «МЦ Mikamed» - прекрасне самопочуття пацієнтів.

Щоб досягти цієї мети, клініка має все найнеобхідніше:

1. Високі класні фахівці – лікарі першої та вищої категорії, професори, доктори та кандидати медичних наук.
2. Обстеження та лікування із застосуванням сучасного обладнання.
3. Процедурні кабінети - більше 600 видів аналізів, ін'єкції, у зручний для пацієнтів час.
4. Операційний блок і затишний стаціонар.
5. Запис на прийом і консультації за телефонами або онлайн- запис.
6. Доступність цін і гнучка система знижок.

В арсеналі медичної клініки «МЦ Mikamed» є великий асортимент діагностичного та лабораторного обладнання високого рівня, що дозволяє проводити дослідження та обстеження експертного класу. У клініці використовується передове обладнання, такі як магнітно-резонансна томографія (МРТ), комп'ютерна томографія (КТ), рентгенологічне обладнання, лабораторні аналізи та інші передові технології, що

забезпечують достовірні результати та високу точність діагностики.

Таке обладнання дозволяє фахівцям з більшою впевненістю та точністю виставляти діагнози, а також призначати відповідне лікування для пацієнтів, що є важливою гідністю клініки при забезпечення якісної та високотехнологічної медичної допомоги.

Основні завдання управління закладом охорони здоров'я представлені на рис. 2.1



Рисунок 2.1– Основні завдання управління закладу охорони здоров'я

ТОВ «МЦ Mikamed» має лінійну організаційну структуру, подану на рис. 2.2 (принцип одноосібності, форма багаторівнева ієрархія).

Лінійна структура управління в клініці має на увазі ієрархічну організацію, де кожен рівень відповідальності контролює і керує рівнями підлеглих. У данім випадку, директор клініки знаходиться на вершині ієрархії і відповідає за загальне управління всією клінікою. Він керує головним лікарем, який, у свою чергу, відповідає за медичну практику та роботу медичного персоналу.



Рисунок 2.2. – Організаційна структура ТОВ «МЦ Mikamed»

Кожен рівень у цій структурі має свої цілі й завдання, які підпорядковуються загальній стратегії та цілям організації. Директор повинен бути в курсі та контролювати дії нижчестоящих підлеглих, щоб забезпечити узгодженість та співпрацю у роботі всієї клініки. Така структура дозволяє більш ефективно координувати діяльність персоналу та керувати клінікою загалом.

Формування управлінської ієрархії, що володіє здатністю до ефективного вирішення завдань, покладених на медичний центр, обумовлено характером і специфічними рисами встановленої організаційної структури. Оптимальний вибір організаційної структури забезпечує оптимізацію складу і чисельності управлінського персоналу, орієнтує організацію підвищення ефективності діяльності, економить ресурси і час. Тим не менш, організаційна структура не може бути довільно задана на основі суб'єктивних уявлень осіб, які здійснюють управління. Існує комплекс факторів, визначальних успіх чи невдачу впровадження конкретної структури у медичному центрі.

Функції основних ланок системи управління організацією представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Функції основних ланок системи управління організацією

Найменування підрозділи	Функції підрозділи
Бухгалтерія	Прийом, обробка та контроль первинних документів: касових ордерів, актів, рахунків, накладних, договорів з контрагентами та ін. Оформлення господарських операцій, що відбуваються на підприємстві, у відповідних бухгалтерських документах. Формування основи бухгалтерських документів та забезпечення їх безпеки. Облік майна та його амортизації. Контроль за касовою дисципліною і ведення касових операцій
Каса	Прийом платежів від клієнтів клініки
Медичний персонал	Прийом громадян. Проведення діагностичних досліджень. Призначення лікування та аналізів. Супровід до повного одужання.
Заступник директора по технічним питанням	Рішення виникаючих проблем, пов'язаних з технічним обладнанням клініки

На регулярній основі співробітники клініки проходять навчання, підвищення кваліфікації за рахунок компанії, за бажанням вони можуть навчатися додатково із 50% відшкодуванням навчання від організації.

У ТОВ «МЦ Mikamed» діє прогресивна система мотивації співробітників, яка залежить від якості виконаних завдань. Є фіксована премія та додаткова надбавка за кваліфікацію, позитивні відгуки від клієнтів.

У таблиці 2.2 представлені основні економічні показники діяльності ТОВ «МЦ Mikamed».

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТОВ «МЦ Mikamed»

Найменування показника	2023	2024	2025	Відносна зміна 2025/2023	Абсолютна зміна 2025/2023
Виторг	113528	60346	91836	-53182	-46,84%
Витрати по звичайній діяльності	81856	57807	78334	-24049	-29,38%
Інші доходи	1690	618	275	- 1072	-63,43%
Інші витрати	3164	1538	1972	- 1626	-51,39%
Податки на прибуток (доходи)	1430	674	934	- 756	-52,87%
Чиста прибуток (збиток)	6315	945	10871	- 5370	-85,04%

З таблиці 2.2 видно, що за 2023-2025 рр., виручка ТОВ «МЦ Mikamed» знизилася на 46,84%, що може свідчити про зниження попиту на послуги клініки або збільшенні конкуренції на ринку. Витрати по звичайній діяльності також скоротилися на 29,38%, що може бути результатом оптимізації бізнес-процесів та зниження витрат.

Інші доходи та витрати також зменшилися, але більшою мірою, ніж виручка, що може вказувати на неефективне управління фінансами компанії. Податки на прибуток скоротилися на 52,87%, що може бути пов'язані з зменшенням прибутку підприємства.

Чистий прибуток знизився на 85,04%, що є самим значним показником і може свідчити про фінансові проблеми компанії.

2.2 Аналіз складу, структури, і ефективності використання персоналу ТОВ «МЦ Mikamed»

Аналіз кадрового складу є систематичним дослідженням структури та динаміки персоналу всередині організації з метою досягнення оптимального рівня ефективності і конкурентоспроможності.

Цей процес забезпечує можливість не тільки оцінити поточну кадрову базу, але і передбачати її розвиток у майбутньому.

У ході аналізу кадрового складу виявляються ключові параметри, такі як чисельність співробітників, їх кваліфікація, досвід роботи та сфери експертизи. Ці дані дозволяють компанії приймати обґрунтовані рішення щодо необхідності підготовки та перепідготовки персоналу, а також визначення стратегії найму нових спеціалістів.

Крім того, аналіз кадрового складу є важливим інструментом оптимізації бізнес-процесів. Шляхом вивчення структури персоналу та його залучення до конкретних видів діяльності можна виявити ефективні та неефективні робочі групи, що дає можливість провести коригування в організаційній структурі.

Важливим аспектом аналізу кадрового складу є виявлення ризиків та можливостей. Аналітика у цій галузі дозволяє передбачити можливі втрати кваліфікованих співробітників, а також виявити потенціал для розвитку та підвищення ефективності роботи персоналу.

З документів кадрового обліку було проведено аналіз кадрового складу ТОВ «МЦ Mikamed», поданий у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка кадрового складу ТОВ «МЦ Mikamed»

Показник	2023	Питома вага, %	2024	Питома вага, %	2025	Питома вага, %	Абсолютне відхилення 2025 до 2023	Зміна в структурі 2025 до 2023
Середньосписочна чисельність персоналу, У в тому числі:	16	100	19	100	19	100	3	0,84%
Генеральний директор	1	6,25%	1	5,26%	1	5,26%	0	-0,99%
Адміністративний персонал	3	18,75%	3	15,79%	3	15,79%	0	-0,99%
Медичні фахівці	8	50,00%	9	47,37%	10	52,63%	2	0,66%

Молодший медичний персонал	4	25,00%	6	31,58%	5	26,32%	1	1,32%
----------------------------	---	--------	---	--------	---	--------	---	-------

З аналізу динаміки зміни кадрового складу можна дійти невтішного висновку, що з 2023 по 2025 рік чисельність кадрів збільшилася на 3 особи: медичні фахівці – 2 особи, молодший медичний персонал – 1 особа. Дана динаміка пояснюється зокрема повномасштабним вторгненням та здебільшого необхідністю медичного персоналу змінити місце проживання, або переїхати в інші регіони України.

Таблиця 2.4

Аналіз персоналу за віком

Категорія персоналу	2023	2024	2025	Зміна
Усього працівників	16	19	19	3
18-29 років	5	6	6	1
30-39 років	8	7	8	0
40-49 років	1	3	4	3
Старше 50 років	2	3	1	- 1

Розглянемо докладніше структуру персоналу за віковими групами. Категорія працівників віком від 18 до 29 років показала збільшення на одну особу, з 5 у 2023 році до 6 у 2025 році. Група співробітників віком від 30 до 39 років залишалася стабільною, не показуючи значних змін протягом періоду, що аналізується. Група працівників віком від 40 до 49 років зросла з 1 у 2023 році до 4 у 2025 році, що являє собою значне збільшення на три людини. Зрештою, група працівників старше 50 років зменшилася на одну особу, з 2 у 2023 році до 1 у 2025 році.

У цілому нині, аналіз вікового складу персоналу відбиває зміни у структурі робочої сили в аналізований період. Збільшення загальної кількості працівників обумовлено переважно зростанням чисельності працівників віком від 40 до 49 років. Такі зміни можуть впливати на динаміку командної роботи та вимагають додаткового аналізу для визначення впливу на виробничі процеси та ефективність компанії.

Таблиця 2.5

Аналіз персоналу за статтю

Категорія персоналу	2023	2024	2025	Зміна
Усього працівників	16	19	19	3
Чоловіки	3	4	3	0
Жінки	13	15	16	3

Для проведення аналізу персоналу за ознакою статі були проаналізовані дані щодо кількості працівників в 2023, 2024 і 2025 роках. Загалом кількість працівників збільшилася з 16 у 2023 році, до 19 у 2024 та 2025 роках, що становить зростання на 3 працівники. За статевою ознакою, кількість чоловіків залишилося незмінним - 3 працівника в 2023 і 2024 роках, та зменшилося до 3 у 2025 році. Одночасно кількість жінок збільшилася з 13 працівників у 2023 році до 15 у 2024 році та 16 у 2025 році, що становить зростання на 3 працівники.

Таблиця 2.6

Аналіз персоналу по рівнем освіти

Категорія персоналу	2023	2024	2025	Зміна
Усього працівників	16	19	19	3
Вища професійна	13	15	15	2
Середня професійна	3	4	4	1

Загальне кількість працівників збільшилось з 16 в 2023 році, до 19 в 2024 та 2025 роках, що відповідає зростання на 3 працівника. За рівнем освіти, кількість працівників з вищою професійною освітою збільшилась з 13 в 2023 році до 15 в 2024 році і залишилося на рівні 15 в 2025 році, що складає зростання на 2 працівника. Кількість працівників середньої професійної освіти збільшилось з 3 в 2023 році до 4 в 2024 та 2025 роках, що є зростанням на 1 працівника.

Таблиця 2.7

Аналіз персоналу по стажу роботи в організації

Категорія персоналу	2020	2021	2022	Зміна
Усього працівників	16	19	19	3
До 1 року	5	6	4	- 1
1-3 року	5	6	6	1
4-6 років	2	3	4	2
7-10 років	4	4	5	1

Загальне кількість працівників зросла з 16 до 19 за вказаний період, що свідчить про збільшення на 3 людини. Розподіл за стажом роботи показує, що кількість працівників з досвідом роботи до 1 року знизилася на 1 людина (з 5 до 4), в той час як кількість співробітників з досвідом роботи від 1 до 3 років і від 4 до 6 років збільшилося на 1 особу в кожній категорії. Також спостерігається збільшення кількості співробітників з досвідом роботи від 4 до 6 років на 1 особу та від 7 до 10 років на 1 особу.

Таким чином, можна сказати, що у ТОВ «МЦ Mikamed» працюють молоді фахівці віком від 30 до 39 років переважно жіночої статі з вищою професійною освітою.

2.3 Аналіз існуючою системи атестації персоналу в ТОВ «МЦ Mikamed»

Ефективність управління персоналом значною мірою визначається якістю діючої системи атестації, оскільки саме вона забезпечує об'єктивну оцінку професійного рівня працівників, їх відповідності займаним посадам та перспективам розвитку. Для оцінювання результативності чинної системи атестації важливо проаналізувати її нормативно-правове забезпечення, організаційні механізми, процедури проведення та практичні результати.

Нормативна база, яка регламентує порядок атестації, складається з внутрішніх положень організації, посадових інструкцій та регламентів, що

визначають періодичність, критерії та відповідальних осіб. У більшості випадків атестація проводиться один раз на три роки, що забезпечує можливість системного відстеження результатів діяльності працівників. Разом з тим, у ряді випадків застосовуються й позачергові атестації, які ініціюються у разі зміни функціональних обов'язків або необхідності прийняття кадрових рішень.

Процедура атестації включає підготовчий етап, збір інформації про діяльність працівників, засідання атестаційної комісії та ухвалення рішень. Основними критеріями є професійна компетентність, результативність виконання завдань, дисциплінованість, рівень відповідальності та здатність до професійного розвитку. Однак аналіз показує, що система оцінювання переважно орієнтована на формальні параметри діяльності, що не завжди дозволяє комплексно оцінити потенціал працівників.

Проведення атестації регулюється трудовим законодавством і іншими нормативно-правовими актами, що належать до сфери трудового права. Локальні нормативні акти розробляються з урахуванням позиції представницьких органів працівників.

Процедури прийняття рішень про переведення, звільнення чи зміну інших основних умов трудових договорів мають бути докладно описані у статуті організації та правилах сертифікації персоналу.

Атестаційна комісія формується переважно з представників керівництва та кадрової служби. Така структура забезпечує дотримання організаційних стандартів, однак створює ризик суб'єктивності оцінювання через відсутність незалежних експертів або колег з безпосереднього робочого середовища працівника. Крім того, зворотний зв'язок після атестації часто обмежується констатацією результатів без належного обговорення шляхів подальшого розвитку працівника.

За результатами атестації приймаються рішення щодо підвищення або зниження кваліфікаційного розряду, просування по службі, направлення на додаткове навчання або підтвердження відповідності посаді. Однак

статистичний аналіз свідчить, що більшість оцінок є позитивними, що вказує на недостатню диференціацію працівників та формальний характер процедури.

У процесі оцінювання також майже не використовуються сучасні методики — такі як 360-градусна оцінка, ключові показники ефективності (KPI), центри оцінювання (assessment centers). Відсутність цих підходів знижує точність оцінювання та обмежує можливість виявлення лідерського потенціалу та компетенцій, важливих для стратегічного розвитку організації.

Розглянемо докладніше процес атестації персоналу в ТОВ «МЦ Mikamed».

Для проведення атестації в організації видається розпорядження, в якому містяться такі положення:

- створення атестаційної комісії і затвердження її складу;
- визначення порядку проведення атестації;
- складання списку співробітників, підлягають атестації;
- підготовка документів, необхідних для роботи атестаційної комісії.

Кадрова служба ТОВ «МЦ Mikamed» забезпечує:

1. Формування складу атестаційної комісії.

Атестаційна комісія складається з голови комісії, заступника голови комісії, секретаря комісії та членів.

Голова атестаційної комісії організовує роботу атестаційної комісії, розподіляє обов'язки членів атестаційної комісії, головує на засіданнях атестаційної комісії. У разі тимчасової відсутності Голови атестаційної комісії (з поважної причини – хвороба, відпустка тощо) повноваження Голови Комісії здійснює заступник Голови комісії.

2. Розробкою програми атестації співробітників на наступний календарний рік та відправлення на затвердження.

Програма атестації включає:

- а) найменування організації;

- б) місце, дата і час проведення атестації;
- в) ПІБ атестованих співробітників;
- г) дату подання до атестаційної комісії документів, необхідних для її роботи.

3. Доведення затвердженого графіка атестації здійснюється не менш як за один місяць до її початку.

Співробітники ТОВ «МЦ Mikamed» інформуються в різних формах, усно або письмово, але з дотриманням вищезазначеного терміну. Якщо співробітника не було своєчасно поінформовано, початок атестації відкладається.

4. Щорічне складання списків співробітників, які підлягають атестації.

У списки вноситься наступна інформація:

- ПІБ співробітника;
- посада співробітника;
- стаж роботи;
- дата призначення на заміщувану посаду.

Основне завдання атестації діяльності співробітників ТОВ «МЦ Mikamed» полягає в тому, щоб об'єктивно охарактеризувати персонал, дати повне уявлення про професійні якості та особисті якості персоналу, щоб найбільш розумно використовувати знання, досвід та професійні навички співробітників.

Атестація проводиться комісією у присутності співробітників та безпосереднього керівника. У разі неявки атестованого співробітника на засідання атестаційної комісії без поважних причин атестаційна комісія вправі провести атестацію в заочному порядку. За наявності поважної причини (хвороба, відрядження, інші обставини) пізніше двох місяців із моменту початкового проведення атестації.

Під час проведення атестації комісія розглядає подані документи та заслуховує атестованого про його участь у вирішенні завдань, що стоять

перед структурним підрозділом, підготовки документів, його професійної службової діяльності.

Атестаційні листки та відгуки працівників зачитуються вголос та заслуховуються всіма членами атестаційної комісії. Атестований співробітник має можливість прокоментувати відгук на його адресу.

При необхідності атестаційна комісія заслуховує думку безпосереднього керівника співробітника про його професійну діяльність, а наприкінці виступу він повинен дати висновок про відповідність посади, що атестується, або необхідність його включення до резерву.

Слід зазначити, що суб'єктивність оцінки неминуча, оскільки керівнику відомі успіхи та невдачі поточної та минулої діяльності працівника.

Комісія з атестації залишає за собою право відкласти чергове засідання у разі надання атестованим додаткової інформації про свою професійну діяльність в період атестації або заяви про заперечення на подану рецензію.

Оцінка професійної службової діяльності співробітника, що атестується, враховує його відповідність кваліфікаційним вимогам, участь у вирішенні поставлених перед підрозділом завдань, складність виконуваної роботи, її ефективність та результативність. Також оцінюються результати виконання працівником посадових обов'язків, його професійні знання та досвід, а також дотримання обмежень та заборон, встановлених чинним медичним законодавством.

Рішення атестаційної комісії приймаються відкритим голосуванням за принципом більшості голосів членів комісії, присутніх на засіданні, без атестованого співробітника та його безпосереднього керівника.

При рівності голосів співробітник вважається відповідним посади, що заміщається.

Рішення атестаційної комісії про відповідність чи невідповідність доводиться до атестованих співробітників в усній та письмовій формах.

Крім того, атестаційна комісія може давати рекомендації щодо заохочення співробітників, їх просування по службі, рекомендацій щодо

підвищення кваліфікації, удосконалення діяльності.

Після завершення засідання атестаційна комісія складає атестаційні протоколи, що містять розділи "Особливі думки та примітки членів комісії", "Зауваження та пропозиції, що озвучені атестованим" і "Рішення атестаційної комісії". Протокол підписують голова, секретар та члени комісії. Комісія також забезпечує отримання підписів атестованих на протоколах, що підтверджують їхнє ознайомлення з прийнятим рішенням.

У день оголошення результатів атестації співробітники мають право подати заяву на оскарження рішення.

Секретар атестаційної комісії веде протоколи засідань Комісії, фіксуючи усі рішення та підсумки голосування. Після засідання атестаційної комісії голова, заступник директора, секретар та члени комісії, які були присутні на засіданні, підписують договір.

Матеріали атестації працівників надаються роботодавцю протягом 7 днів після атестації.

Далі потрібно розглянути основні проблеми у сфері атестації співробітників у ТОВ «МЦ Mikamed».

Спочатку розглянемо глобальні проблеми, які стосуються проведення атестації загалом.

Атестація персоналу представляє собою комплексний процес оцінки відповідності співробітника посади. Проте існуюча нормативно-правова база і практика атестації, що склалася, не відповідають сучасним вимогам.

Невідповідності виявляються у термінологічних розбіжностях, недостатньому обліку актуального законодавства та нечіткості у визначенні цілей атестації як мотиваційного механізму. Крім того, застосовуються неефективні методи оцінки персоналу та його продуктивності.

З змістовної точки зору атестація зачіпає не лише виконання співробітником посадових обов'язків, а й його ставлення до діяльності організації. Таким чином, вона є системою, що впливає поведінка персоналу. Проте слід зазначити, що існуючі процедури атестації мають переважно

адміністративний характер.

У процесі атестації працівник відчуває психологічний тиск, що знижує об'єктивність оцінки. Для забезпечення достовірності результатів атестації необхідно розробити та впровадити науково обґрунтовану методику оцінки.

Ключовий завданням атестації є отримання об'єктивних даних про продуктивність праці та ефективність виконання обов'язків кожним співробітником. У зв'язку з цим у процесі атестації доцільно використовувати формалізований механізм оцінки, що включає такі елементи:

- обґрунтовані критерії оцінки діяльності персоналу;
- методи оцінки;
- процедура оцінки.

Психологічні аспекти атестації включають суб'єктивні фактори, які впливають на сприйняття процесу як окремими керівниками, так і підлеглими. Ці фактори спростовують стереотип про те, що атестація є виключно формальною чи пасивною процедурою, спрямованою на психологічне "покарання" осіб, що оцінюються за помилки в роботі.

Важливим методологічним аспектом атестації є отримання достовірних даних про продуктивність та ефективність праці працівників. на практиці часто застосовуються неефективні або трудомісткі методи, що призводить до значних тимчасових, фінансових та енергетичних витрат. При обмежених ресурсах необхідно вибирати найбільш ефективні та доцільні методи для досягнення оптимальних результатів.

Нерідко атестація поєднує кілька методів. Комплексний підхід дозволяє враховувати цілі організації, поточну ситуацію та оптимізувати тимчасові та фінансові витрати. Таким чином, вибір методу оцінки визначається цілями атестації організації, фінансовими та тимчасовими можливостями. Слід зазначити, що результативність процедури залежить не тільки від використання сучасних і дорогих методів, а й від ефективної взаємодії всіх елементів складного процесу атестації.

Нормативно-правові аспекти атестації пов'язані з відсутністю у

законодавстві чітких критеріїв відповідності працівників посадам. Законодавство обмежується вимогою належного (своєчасного та якісного) виконання посадових обов'язків, що не дозволяє провести детальну оцінку професійної відповідності особи, що атестується. З іншого боку, досі не розроблено критерії оцінки ефективності діяльності персоналу.

На підставі вищевикладеного можна сформулювати глобальні проблеми атестації:

- відсутність у законодавстві чіткого поняття відповідності працівника посади;
- суб'єктивність і закритість процедури атестації;
- професійна та психологічна невідповідність учасників атестації;
- малоефективні методи оцінки.

При аналізі процесу атестації співробітників ТОВ «МЦ Mikamed» були виявлені такі недоліки:

1. Існуюча форма відкликання не розкриває повною мірою особисті та професійні якості працівника.
2. Немає чіткого плану подальшого професійного та особистісного розвитку співробітника.
3. Відсутні дані для проведення аналізу професійного особистісного зростання співробітників за період після проведення попередньої атестації.
4. Не застосовуються психологічні методи оцінки.
5. У загальному вигляді не відпрацьована технологія проведення атестації.

У цілому нині, система оцінки персоналу має враховувати і відбивати кілька чинників – стратегічні мети організації, стан довкілля, організаційну культуру і організаційну структуру, традиції організації, характеристики зайнятих у ній трудових ресурсів. При виборі системи атестації співробітників слід звертати особливу увагу на те, чи вона узгоджується з іншими системами управління персоналом, такими як системи матеріального і духовного стимулювання, планування кар'єри, професійного навчання і

іншими, щоб досягти синергії і уникнути конфліктів і протиріч. Методи рішення виявлених проблем описані у наступному розділі.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз системи управління персоналом ТОВ «МЦ Mikamed» дає змогу зробити висновок, що організація перебуває на етапі активного розвитку, що вимагає підвищеної уваги до побудови ефективної кадрової політики та сучасних підходів до роботи з персоналом. Дослідження показало, що структура управління персоналом у центрі достатньо сформована та забезпечує виконання ключових функцій: підбір кадрів, адаптація, організація навчання, ведення кадрової документації та забезпечення належних умов праці.

Разом з тим виявлено низку проблем, які впливають на якість кадрової роботи. Зокрема, система підбору персоналу потребує вдосконалення у напрямку використання сучасних інструментів оцінювання кандидатів та більш чіткого визначення компетентнісних вимог до посад. Процеси адаптації працівників у ТОВ «МЦ Mikamed» мають базовий характер, але вимагають стандартизації та впровадження індивідуальних планів розвитку, що особливо важливо для медичних працівників.

Оцінювання діяльності персоналу в організації здійснюється переважно на основі формальних показників, що не дає змоги комплексно оцінити професійний потенціал співробітників. Відсутність систематичної атестації та стандартизованих інструментів зворотного зв'язку обмежує можливості керівництва щодо обґрунтованих кадрових рішень. Також потребує удосконалення система мотивації: рівень матеріальних заохочень достатній, проте нематеріальні стимули використовуються недостатньо, що може знижувати залученість персоналу.

Попри зазначені недоліки, організація має низку сильних сторін: стабільний кадровий склад, високий рівень професійної кваліфікації медичного персоналу, позитивний психологічний клімат та орієнтацію

керівництва на розвиток компетенцій працівників. Це створює передумови для підвищення ефективності роботи центру за умови модернізації існуючих підходів до управління персоналом.

Отже, система управління персоналом ТОВ «МЦ Mikamed» виконує свої основні функції, проте потребує подальшого вдосконалення в напрямках: впровадження сучасних технологій оцінювання персоналу, удосконалення процесів адаптації, побудови компетентнісної моделі, оптимізації мотиваційної системи та розвитку комунікаційних механізмів. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню кадрового потенціалу організації та підвищенню якості медичних послуг.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СИСТЕМИ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛА ТОВ «МЦ Mikamed»

3.1 Заходи по вдосконаленню системи атестації персоналу у ТОВ «МЦ Mikamed»

У попередньому розділі було визначено проблеми атестації співробітників, поділені на глобальні та місцеві.

Рішення виявлених проблем представлено на рисунку 3.1.

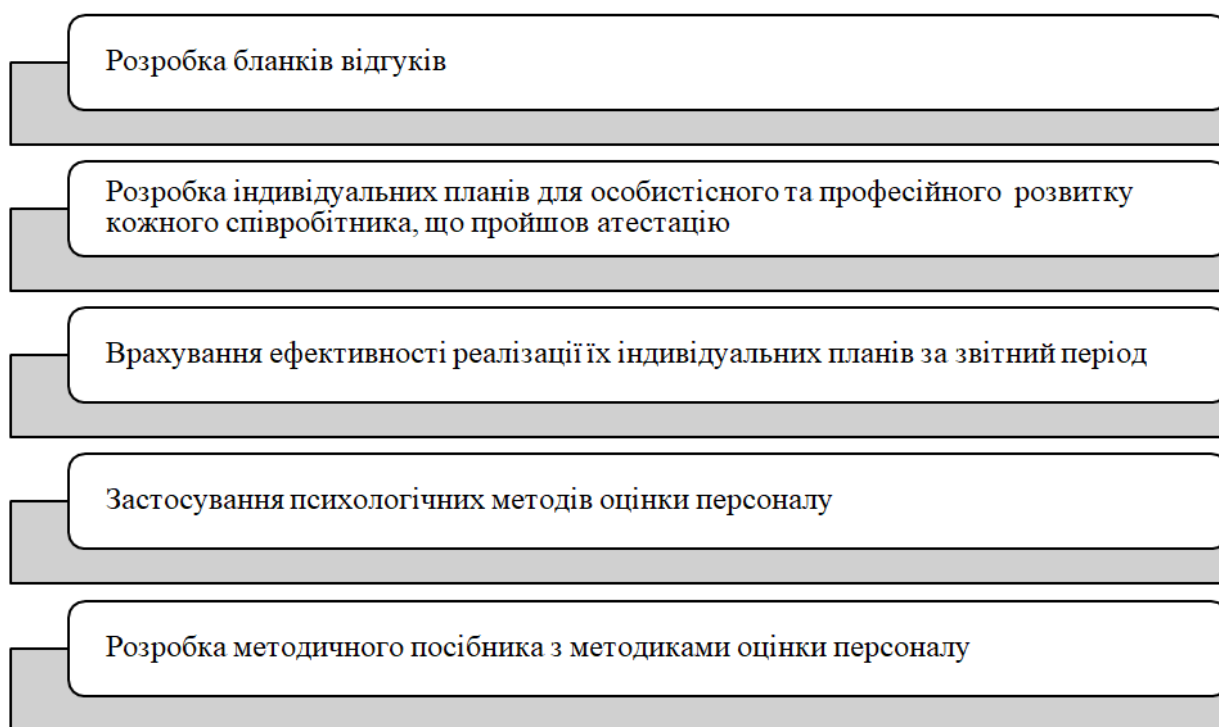


Рисунок 3.1- Заходи щодо вдосконалення системи атестації персоналу

Спочатку виділимо рекомендації для вирішення глобальних проблем:

- Відсутність чітких критеріїв при проведенні атестації.

Критерії оцінки є основою для вимірювання ефективності роботи співробітників та оцінки їхнього вкладу у досягнення організаційних цілей. Вони можуть бути засновані на оцінці особистих якостей, поведінки або результатів діяльності, в залежності від цілі оцінки і того, хто

оцінюватиметься.

Щоб система оцінювання була результативною, застосовувані критерії мають відповідати таким характеристикам:

- обґрунтованість та відповідність змісту оцінюваній діяльності;
- стабільність і повторюваність отриманих результатів;
- здатність чітко розмежовувати рівні якості роботи працівників.

Валідність одна із найважливіших вимог до критеріям оцінки ефективності. Ефективність показників діяльності визначається шляхом встановлення взаємозв'язку між результатами оцінки та результатами діяльності. Для повного задоволення заявлених цілей критерії оцінки ефективності повинні забезпечувати узгодженість результатів вимірів. Існує кілька видів надійності:

1. При оцінці робочих показників співробітників важливо, щоб повторні оцінки тих самих показників давали аналогічні результати.

2. Однорідність або узгодженість оцінок, що надані роботі одного й того самого співробітника різними людьми.

3. Задля оцінювання певного боку роботи співробітників можуть використовуватися кілька показників. Важливо, щоб усі показники давали узгоджену, несуперечливу інформацію. Тому найбільша складність у застосуванні рейтингової системи полягає в тому, щоб знайти спосіб виміряти роботу, виконану співробітниками. Таким чином, для оцінки працівників за їх роботу необхідні додаткові критерії, такі як поведінка співробітників стосовно колег та населення, кваліфікація, людська мотивація та професійні навички. Тому як критерій слід вибирати показники, що дозволяють встановити суттєві відмінності між працівниками за характеристиками, які прямо і опосередковано пов'язані з показниками. успішності кар'єри: продуктивність і якість праці, потреба у додатковому навчанні чи перепідготовці, ймовірність можливості просування кар'єрними сходами тощо.

4. Професійна та психологічна невідповідність учасників атестації.

У зв'язку з цим необхідно зазначити, що для забезпечення більшої віддачі від атестації персоналу необхідно проведення додаткових заходів щодо початкового навчання членів атестаційної комісії, керівників усіх рівнів з метою надання працівникам організації об'єктивної інформації для підготовки до сертифікації. Приготуйтеся до зниження суб'єктивізму процедури на всіх її етапах і зрештою до приведення методичних та технічних вимог у відповідність до всіх учасників цієї важливої роботи.

З метою забезпечення високого професійного рівня та уніфікації кваліфікаційних вимог до посад необхідно чітко закріплення обов'язків та прав працівників у нормативних документах, таких як посадові інструкції. Посадові інструкції є нормативними документами, покликаними сприяти правильному підбору, розміщенню і утримання кадрів, підвищенню їх професійної кваліфікації, вдосконалення функціонально-технічного поділу праці між керівниками та фахівцями при прийомі громадян на муніципальну службу за призначенням.

5. Відсутність у законодавстві чіткого поняття відповідності працівника посаді.

Посадова інструкція має містити перелік конкретних обов'язків працівників, залежно від функціональних особливостей посади.

Трудові обов'язки медичного працівника повинні складатися з основних завдань, що розв'язуються конкретним співробітником в межах покладеної на нього роботи; його основні функції у сфері місцевого самоврядування щодо прийняття, підготовки проектів або забезпечення реалізації відповідних управлінських рішень. Як правило, в посадовій інструкції співробітника є розділ про необхідні вимоги до рівня знань та умінь, необхідних для виконання посадових обов'язків, про використання своїх повноважень, необхідних для заняття конкретною посади, і про співвідношення вимог до знань службовця нормативно-правового законодавства.

У ТОВ «МЦ Mikamed» пропонуються наступні удосконалення:

1. Відгуки атестованим працівникам мають повною мірою відбивати їх професійні та особистісні «портрети», об'єктивно розкривати їх здібності. З цієї причини рекомендується у відзивах атестованому співробітнику при характеристиці якості його діяльності вказувати:

- наскільки активний працівник і під час своїх прямих обов'язків;
- ефективно і творчо організує він свій трудовий процес;
- чи якісно виконуються завдання і чи виконуються вони вчасно.
- до ділових якостей відносяться також здатність працівника формувати продуктивні робочі відносини з керівництвом і колегами; його призначення, вміння працювати у команді, здатність до навчання.
- при описі особистих якостей працівника важливо відзначити серйозність людини, доброту, чуйність, комунікабельність, цілеспрямованість, працьовитість.

Тому основним завданням атестації має бути об'єктивний опис персоналу, повне розуміння його професійних якостей та особистісних характеристик, найрозумніше використання його знань, досвіду та професійних знань.

2. Для кожного атестованого співробітника повинен бути складений «індивідуальний план, який буде містити докладний алгоритм дій щодо розвитку необхідних якостей, знань та навичок працівника з метою підвищення його продуктивності. Такий план розробляється терміном від трьох місяців до року.

В ідеалі індивідуальні плани мають розроблятися керівниками у розмовах зі своїми підлеглими. Водночас результати попередніх атестацій і інших видів оцінок співробітників можуть допомогти керівникам оцінити ефективність своєї діяльності. Важливо, щоб співробітники активно брали участь в розробці індивідуальних планів. Це дозволить точніше визначити його потреби, кар'єрні очікування, бажання розвиватися у тому чи іншому напрямі.

3. Під час проведення наступної атестації працівників необхідно

враховувати ефективність реалізації їх індивідуальних планів за звітний період. Це дасть можливість оцінити професійний і особистісний зростання співробітників та отримати ефективні інструменти для прийняття кадрових рішень.

4. Під час атестації співробітників необхідно використовувати психологічні методи оцінки. Професійні психологи використовують спеціальні тести, інтерв'ю, вправи для оцінки наявності та ступеня розвитку у співробітників тих чи інших характеристик. На відміну від традиційних атестацій, оцінюється не результат (робота на посаді), а швидше потенціал працівника. Психологічні методи дозволяють досягти високого ступеня точності та деталізації оцінок, але значні витрати, пов'язані з необхідністю залучення професійних психологів, обмежують їх застосування. У сучасних організаціях ці методи переважно використовуються виявлення співробітників із лідерським потенціалом — майбутніх лідерів.

5. З метою підвищення ефективності процесу навчання та атестації пропонується розробити методичний посібник з різних методик оцінки персоналу. Ціль методичного посібника - стандартизувати процес, виявити основні плюси та мінуси вибору того чи іншого методу атестації, дати рекомендації щодо максимально ефективного використання результатів атестації співробітників.

Використання на практиці розроблених рекомендацій щодо вдосконалення системи атестації працівників дозволить підвищити:

- результативність діяльності, проведеною в період атестації;
- ефективне використання людського потенціалу;
- зняти тиск перед проведенням атестації;
- поліпшити систему атестації відповідно до умов навколишнього

середовища, що динамічно змінюються.

3.2 Оцінка економічною ефективності запропонованих заходів

Розрахуємо економічний ефект від атестації співробітників. Для цього розрахуємо вартість атестації за такою формулою:

$$ЗА = ЗП * Nз / r, \quad (3.1)$$

де ЗА - витрати на проведення атестації,

ЗП комісії - заробітна плата комісії,

$Nз / r$ – кількість засідань на рік

Атестацію співробітників ТОВ «МЦ Mikamed» планується проводити 2 рази на рік. В атестаційній комісії братимуть участь 6 осіб. На процес атестації відводиться 1 день. Середня вартість оплати праці кожного члена атестації становить 3500 грн.

Тоді витрати на проведення атестації становитимуть:

$$ЗА = 3500 * 6 * 2 = 42\,000 \text{ грн.}$$

Далі розраховуємо розмір заробітної плати атестованих працівників за рік за формулою:

$$ФОПАП = ЗПср * N!, \quad (3.2)$$

де ФОПАП - річний фонд оплати праці атестованих працівників,

ЗПср - середньорічна заробітна плата одного співробітника, що прийшов на атестацію (станом на кінець 2025 року середньомісячна заробітна плата на 1 співробітника ТОВ «МЦ Mikamed» складає 20 000 грн.);

NA - кількість службовців, що пройшли атестацію, осіб

У середньому за 1 день атестацію проходять 5 співробітників.

Тоді річний фонд оплати праці атестованих працівників складе 100 000 грн.

За даними досліджень, проведених щорічна атестація співробітників, дозволяє збільшувати продуктивність праці в середньому на 8%.

Розрахуємо економічний ефект від проведення атестації співробітників ТОВ «МЦ Mikamed» за формулою:

$$E = \text{ФОПАП} * A\%, \quad (3.3)$$

де А % - Збільшення продуктивності праці від проведення атестації, %.

Таким чином, економічний ефект від проведення атестації становитиме 240 000 грн.

Підвищення та розвиток професіоналізму персоналу ТОВ «МЦ Mikamed» вимагає постійного оновлення та впровадження комплексу професійних знань та практичного досвіду для ефективного управління економічними, соціокультурними та політичними процесами.

Ефективність роботи медичного центру знаходиться у прямій залежності від професійної підготовленості працівників. Відсутність необхідних знань та досвіду призводить до неякісного прийняття управлінських рішень, в результаті чого знижується якість послуг. Тому для надання якісних медичних послуг, необхідний організований і цілеспрямований процес набуття та постійного вдосконалення професійних знань, навичок та здібностей.

Підтвердження ефективності системи не обмежується економічними результатами. Соціальний вплив також важливий.

Поліпшення системи атестації співробітників ТОВ «МЦ Mikamed» надасть вплив на соціальну ефективність. Нові стандарти атестації сприятимуть підвищенню професійної компетентності медичного персоналу, що, у свою чергу, призведе до покращення якості медичних послуг, впровадження нових методів лікування та діагностики, а також підвищення безпеки пацієнтів у клініці.

Крім того, запропоновані зміни важливі з погляду суспільного здоров'я, оскільки покращення якості медичних послуг дозволить знизити ризики ускладнень, покращать результати лікування та сприятимуть довголіттю пацієнтів. Це, у свою чергу, зменшить навантаження на систему охорони здоров'я та скоротить витрати на лікування ускладнень.

Таким чином, покращення системи атестації співробітників ТОВ «МЦ Mikamed» може призвести до реальних соціальних та економічних вигод, підвищуючи якість медичної допомоги, збільшуючи довіру суспільства та

знижуючи витрати на лікування ускладнень.

Висновки до розділу 3

У результаті проведеного дослідження встановлено, що впровадження запропонованих заходів значно підвищує ефективність системи атестації персоналу, роблячи її більш прозорою, об'єктивною та орієнтованою на розвиток працівників. Удосконалення процедур оцінювання, уточнення критеріїв, запровадження сучасних методів та інструментів дозволяють забезпечити всебічну та достовірну оцінку професійної діяльності співробітників.

Запропоновані зміни спрямовані на формування єдиних підходів до оцінювання, підвищення мотивації персоналу та створення умов для його професійного та кар'єрного зростання. Вони сприяють зміцненню кадрового потенціалу організації, підвищенню продуктивності праці, оптимізації управлінських рішень і покращенню організаційного клімату.

Удосконалена система атестації стає дієвим інструментом управління персоналом, що забезпечує не лише оцінку, а й розвиток працівників, що в кінцевому результаті позитивно впливає на конкурентоспроможність і ефективність функціонування організації.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного у кваліфікаційній роботі дослідження було встановлено, що з метою забезпечення високого рівня професіоналізму та якості виконання робіт, атестація персоналу відіграє ключову роль. Процес атестації не лише надає можливість оцінити знання та навички співробітників, а й сприяє покращенню робочої ефективності. Правильно організована система атестації дозволяє компаніям спиратися на компетентних та кваліфікованих фахівців, підвищуючи тим самим свою конкурентоспроможність на ринку. Достовірна і об'єктивна процедура атестації співробітників є важливим інструментом в управлінні людськими ресурсами, сприяючи розвитку професійних навичок та підвищенню мотивації персоналу.

Різноманітність видів атестації персоналу в організації є важливим інструментом оцінки та розвитку професійних навичок співробітників. Атестація може містити як формальні іспити та тестування, так і практичні оцінки компетенцій. Об'єднання різних видів атестації дозволяє компаніям оцінити як теоретичні знання, а й практичне застосування цих знань на робочому місці. Крім того, різноманітність форм атестації дозволяє більш повно та об'єктивно оцінити потенціал та професійні навички персоналу, а також визначити напрями для їх подальшого розвитку.

Загалом, різноманітність методів проведення атестації персоналу збагачує процес оцінки кваліфікації співробітників і додає глибину та обґрунтованість отриманим результатам. Використання комбінації якісних та кількісних методів оцінки дозволяє компаніям отримати більш повне уявлення про професійні навички, знання та компетенції співробітників. Також у дослідженні наголошується на необхідності включення в процес оцінювання як самооцінки, так і оцінки зі сторони керівництва або колег, щоб забезпечити об'єктивність та достовірність результатів. Крім того, використання різноманітних методів атестації сприяє підвищенню мотивації

персоналу, оскільки надає працівникам можливість виявити свої здібності і отримати визнання за свої здобутки.

Також було проведено аналіз проведення атестації співробітників, який показав, що відповідно до чинного законодавства організація атестує медичний персонал двічі на рік. Однак при найближчому розгляді можна виявити деякі недоліки, переважно пов'язані з підготовчим і завершальним етапами. По - перше, слід більше уваги приділити підготовчим організаційним заходам, а також підведенню підсумків атестації. По-друге, необхідно вдосконалити методи подання заяв шляхом розробки та затвердження форм самооцінки, а також використання ефективніших методів оцінки відповідності працівників займаним посадам.

Підтвердження ефективності системи не обмежується економічними результатами. Соціальний вплив також важливий.

Поліпшення системи атестації співробітників ТОВ «МЦ Mikamed» вплине на соціальну ефективність. Нові стандарти атестації сприятимуть підвищенню професійної компетентності медичного персоналу, що, у свою чергу, призведе до покращення якості медичних послуг, впровадження нових методів лікування та діагностики, а також підвищення безпеки пацієнтів у клініці.

Крім того, запропоновані зміни важливі з погляду суспільного здоров'я, оскільки покращене якість медичних послуг дозволить знизити ризики ускладнень, покращать результати лікування та сприятимуть довголіттю пацієнтів. Це, у свою чергу, зменшить навантаження на систему охорони здоров'я та скоротить витрати на лікування ускладнень.

Таким чином, покращення системи атестації співробітників ТОВ «МЦ Mikamed» може призвести до реальних соціальних і економічних покращень, підвищуючи якість медичної допомоги, збільшуючи довіру суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ДСТУ ISO 9000-2001. Система управління якістю. Основні положення та словник.
2. ДСТУ ISO 9000-2001. Система управління якістю.
3. ДСТУ ISO 9000-2001. Система управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності.
4. Воскобойников В., Нові підходи до керування якістю продукції // Економіка і життя. 2003. (№50). С.15
5. Версан В. Г. Стандарт ISO 9001: його роль у стандартах ISO 9000 // Стандарти і якість. 2006. № 10. С. 65-67
6. Гличев А.В. Сучасне розуміння про механізм керування якістю продукції // Стандарти і якість. 2003. №3.
- 7.Зіміна Г. К.. Стандартизація систем управління якістю згідно стандартів серії ISO 9000:2000. К. : Школа Адміністративного Управління Зіміної, 2003. 255с.
8. Калита Т.П. Зацікавлені сторони підприємства: структура й класифікація // Світ якості України. 2004. N 2. С. 41-43.
9. Кириченко Л. С., Мережко Н. В.. Основи стандартизації, метрології та управління якістю. К., 2001. 445с.
10. Міжнародний стандарт. Системи менеджменту якості. Вимоги. - Видання 2-е. 2001.
11. Свиткін М.З. Процесний підхід при впровадженні системи менеджменту якості в організації // Стандарти і якість. 2002. № 3.
12. Фатхутдінов Р.А. Система забезпечення конкурентоздатності // Стандарти і якість. 2002. №1. С.48.
13. Чайка І.І. Кризовий період економіки й проблеми керування якістю. //Сертифікація. 2002. №3. С.13.
14. Чайка І.І. Розвиток стандартизації в області якості // Світ якості України. 2004. № 2. С. 2-24.

15. Швець В.Е. Менеджмент якості в системі сучасного менеджменту // Стандарти і якість. 2000. №6 С. 48-50.
16. Швець В. Стійкий розвиток і менеджмент якості // Стандарти і якість. 2006, № 7 С. 34-38.
17. Шинків Ю.Б. Системи керування на основі ISO 9001:2000 (впровадження й результати) // Стандартизація, сертифікація, якість. 2003. № 3. С. 48-53.
18. Сертифікація в Україні. Нормативні акти: У 3 ч. К.: Держстандарт України, 1998–2002. 811 с.
19. ДСТУ ISO 9004:2000 Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення якості.
20. Шаповал М. І. Основи стандартизації, управління якістю і сертифікації. К., 2000.
21. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник. — Київ : Центр учбової літератури, 2018.
22. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. — Київ : КНЕУ, 2019.
23. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. — Київ : КНЕУ, 2017.
24. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту. — Київ : Основи, 2019.
25. Армстронг М. Управління людськими ресурсами. Практичний посібник. — Київ : КНЕУ, 2018.
26. Друкер П. Ф. Ефективний керівник. — Київ : Наш формат, 2020.
27. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. — Київ : Знання, 2018.
28. Науменко Н. Ю. Система оцінювання та атестації персоналу підприємства // Економіка та управління підприємствами. — 2021. — № 4. — С. 45–51.
29. Бондаренко С. А. Професійне навчання персоналу як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства // Вісник економіки. — 2020. — № 2. — С. 63–68.
30. Іваненко О. В. Сучасні підходи до атестації персоналу на підприємстві // Управління розвитком. — 2019. — № 3. — С. 28–33.

- 31 Armstrong M. Human Resource Management Practice. — London : Kogan Page, 2020.
- 32 ISO 30414:2018 Human resource management — Guidelines for internal and external human capital reporting.
- 33 Dessler G. Human Resource Management. — Pearson Education, 2021.
- 34 Внутрішні нормативні документи підприємства (положення про навчання, атестацію персоналу, посадові інструкції).

ДОДАТОК 1

Бланк відгуку для атестації працівників:

1. ПІБ атестованого співробітника:

2. Посада:

3. Відділ/підрозділ:

4. Період роботи в організації:

Характеристика якості діяльності:

1. Активність при виконанні прямих обов'язків:

(Вказати наскільки працівник активний, чи проявляє ініціативу та енергійність у своїй роботі)

2. Організація трудового процесу:

(Оцінити ефективність та творчий підхід до організації роботи, здатність знаходити нестандартні рішення)

3. Якісне виконання завдань:

(Описати, наскільки добре виконуються поставлені завдання і чи в термін вони виконуються)

4. Формування продуктивних робочих відносин:

(Оцінити здатність працівника встановлювати та підтримувати позитивні відносини з керівництвом та колегами, його призначення, вміння працювати в команді та готовність до навчання)

Особисті якості:

1. Серйозність:

(Зазначити, наскільки серйозно працівник ставиться до своїх обов'язків та виявляє відповідальність)

2. Доброта:

(Описати, наскільки працівник доброзичливий і дбайливий щодо колег

та клієнтів)

3. Чуйність:

(Вказати, наскільки працівник готовий допомогти іншим і реагувати на прохання та потреби колег)

4. Комунікбельність:

(Оцінити здатність працівника ефективно спілкуватися і налагоджувати контакти з іншими людьми)

5. Цілеспрямованість:

(Описати, наскільки працівник прагне досягати поставлених цілей та вирішувати завдання)

6. Працьовитість:

(Зазначити, наскільки працівник активно і ретельно виконує свою роботу)

Додаткові коментарі: _____

Рекомендація: _____

Дата складання відгуку: Підпис атестуючої особи:

Проект індивідуального плану розвитку для лікаря -анестезіолога

1. Оцінка поточних знань і навичок:
 - Провести розмову з лікарем анестезіологом, щоб оцінити його поточні знання та навички в галузі анестезіології.
 - Проаналізувати результати попередніх оцінок продуктивності та зворотного зв'язку від пацієнтів та колег.
2. Визначення цілей:
 - Обговорити з лікарем анестезіологом його цілі і очікування від розвитку. Наприклад, це може бути підвищення кваліфікації, розширення компетенцій у певних галузях анестезіології, покращення комунікаційних навичок тощо.
3. Вибір напрямки розвитку:
 - Спільно з лікарем анестезіологом визначити найбільш підходящі напрямки розвитку. Наприклад:
 - Участь у спеціалізованих тренінгах та конференціях з анестезіології.
 - Отримання сертифікатів або додаткової освіти у певних областях анестезіології, таких як знеболювання при операціях на серці або педіатрії.
 - Участь в проектах і дослідженнях в області анестезіології.
 - Розвиток навичок комунікації з пацієнтами і колегами.
4. Планування дій:
 - Розробити конкретні кроки та заходи для досягнення поставленої мети. Наприклад:

- Вивчити список доступних тренінгів та конференцій з анестезіології та вибрати найбільш підходящі для участі.
- Визначити необхідні сертифікати чи додаткову освіту та розробити план здобуття цих кваліфікацій.
- Знайти можливості для участі в проектах і дослідженнях у галузі анестезіології.
- Розробити план розвитку комунікаційних навичок, включаючи участь у тренінгах чи менторство.

5. Оцінка прогресу:

- Проводити регулярні оцінки прогресу лікаря анестезіолога у межах індивідуального плану розвитку.
- Обговорювати з лікарем анестезіологом його досягнення, проблеми та пропонувати підтримку та рекомендації при необхідності.

6. Коригування плану:

- При необхідності скоригувати індивідуальний план розвитку у його виконання.
- Врахувати нові цілі або зміни в кар'єрних очікуваннях анестезіолога .

7. Підтримка і мотивація:

- Підтримувати та мотивувати лікаря анестезіолога протягом усього процесу розвитку.
- Надавати зворотний зв'язок, заохочувати досягнення та пропонувати можливості для зростання та розвитку.

Проект методичного посібника

1. Вступ
 - Обґрунтування необхідності розробки методичного посібника
 - Цілі і завдання посібника
2. Основні види оцінки персоналу
 - Атестація по результатам роботи
 - Атестація по професійним компетенціям
 - Атестація по особистісним якостям
 - 360-градусна зворотна зв'язок
 - Метод "Менеджер- клієнт"
 - Цілеспрямовані бесіди
3. Переваги і недоліки різних методів оцінки
 - Аналіз потенційних переваг і недоліків кожного методу
 - Оцінка ефективності застосування кожного методу в конкретних ситуаціях
4. Рекомендації по вибору методики оцінки
 - Критерії вибору методики в залежності від цілей і завдань оцінки
 - Рекомендації по використанню різних методів в різних контекстах
5. Застосування результатів оцінки в управлінні персоналом
 - Методи мотивації співробітників на основі результатів оцінки
 - Розробка планів розвитку і навчання на основі виявлених потреб
6. Практичні приклади
 - Кейс-стадії і вправи для відпрацювання навичок використання методик оцінки
7. Висновки по підсумкам аналізу різних методик оцінки