

користування унікальним науковим устаткуванням та приладами, сертифікаційні та маркетингові центри.

Після визначення пріоритетів розвитку фінансової системи України та запропонування конкретних заходів щодо забезпечення стабільності банківських установ невід'ємним елементом є зазначення конкретних числових критеріїв та цілей, яких планується досягнути за певний період. Цей період, як свідчить світовий досвід, має бути не коротшим п'яти, але не довшим десяти років.

Висновки. Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід відзначити: оскільки протягом найближчих років процеси фінансової глобалізації збережуть свою динаміку, а фінансове співтовариство буде й надалі розглядати їх як один із важливіших чинників міжнародного розподілу й перерозподілу фінансових ризиків, то, якщо європейський вибір України – не декларація, а керівництво до дій, ми не маємо іншої альтернативи, окрім включення у процеси глобального інноваційного оновлення та глобальної конкуренції на світових фінансових ринках. Виходячи з цього, Україні потрібно вживати заходів щодо розвитку та підвищення конкурентоспроможності системи банківських установ. Стратегічно важливим для забезпечення стабільності банківського сектора є створення умов для роботи фінансово-інноваційних груп, визначення єдиної державної позиції щодо залучення до банківської системи України іноземних установ, механізму стимулювання їх інвестиційної діяльності та шляхів мінімізації привнесених ними ризиків. Переваги фінансової глобалізації й лібералізації руху капіталу будуть тим відчутнішими, чим вищий і стабільніший рівень розвитку банківської системи й національної економіки, порівняно з іншими країнами. Окрім того, можна однозначно стверджувати, що ефективний і стабільний розвиток фінансової системи пом'якшує дію економічних циклів, а це, у свою чергу, сприяє стабільності економічного розвитку в цілому. На глобальному рівні капітал повинен вільно переміщуватися з внутрішнього на світовий ринок і навпаки та не заважати стабільності як банківської системи окремої країни, так і стабільності світового фінансового ринку.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Шнипко О. Україна перед викликами глобального конкурентного простору // Вісник Національного банку України. – 2008. – № 10. – с. 8.
2. Бельський П. Розвиток системи фінансових посередників України в умовах посилення глобалізаційних процесів // Вісник Національного банку України. – 2007. – № 12. – С. 30-33.
3. Долішній М. Проблеми та перспективи підтримки банками розвитку економіки регіонів // Економіка України. – 2005. – № 9. – С. 4-11.

УДК: 658:338.43[331.108.43].

АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Харченко Т. М.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Галузь економіки АПК має ряд невирішених проблем через не визначення багатьох питань у сфері управління трудовими ресурсами. Бути сучасним конкурентоспроможним підприємством на аграрному ринку - означає мати не лише сучасне обладнання, нові технології, а й сформовану команду, де якісний показник її діяльності полягає саме в плануванні, підборі та оцінці персоналу. Саме оцінка персоналу показує: на скільки працівник може працювати самовіддано і ефективно; який має рівень відповідності індивідуальних якостей, кількісних чи якісних результатів діяльності до визначених йому вимог.

Так, одним із методів оцінки персоналу в системі менеджменту є атестація. Тому найбільшу увагу доцільно приділити атестації персоналу саме в підприємствах сільськогосподарського призначення, бо під впливом розвитку постіндустріального

суспільства відбувається неабиякий розвиток приватних форм господарювання, де більшість керівників розуміють доцільність атестації і починають все більше її застосовувати на своїх підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сфера управління персоналом має величезні темпи розвитку в розрізі теорії та практики управління підприємством. У публікаціях останніх років висвітлюються різнопланові питання значущості атестації персоналу, зокрема тлумачення поняття “атестації”, методика та методи оцінки персоналу, наявність незалежних профільних центрів оцінки, тощо.

Вивчаючи проблему оцінки персоналу, у тому числі і атестацію персоналу, ми опиралися на наукові досягнення таких вчених як: І. Ансоф, С. Богиня, М. О. Бєсєдін, М. Д. Виноградський, В. М. Данюк, В. М. Діденко, Й. С. Завадський, В. П. Сладкевич, Л. І. Михайлова, В. Г. Щокін, В. В. Юрчишин та інших. Проте, залишається ряд невирішених і дискусійних питань у сфері менеджменту персоналу, так, можна продовжити вивчати тему зокрема, сутність та місце атестації як одної із методів оцінки персоналу в підприємствах сільськогосподарського призначення.

Формулювання цілей статті. При формулюванні цілей статті нами встановлено, що на сільськогосподарських підприємствах існує необхідність проведення оцінки персоналу з метою покращення якісного складу працівників. Зокрема, на основі існуючих досліджень теоретичного і практичного характеру в системі менеджменту персоналу необхідно: 1) виділити найзмістовніші трактування поняття “атестація”; 2) обґрунтувати значимість процесу атестації в підприємствах сільськогосподарського призначення; 3) виокремити основні етапи проведення атестації в організаціях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для створення трудової мотивації необхідно, щоб сенс праці виходив за межі задоволення тільки особистих матеріальних потреб людини. Вирішити цю проблему не в змозі ні приватизація, що відбулася на селі, ні вивільнення робочої сили і створення конкуренції на ринку праці. На нашу думку, головна задача зараз, з точки зору мотиваційних процесів, - зробити кожного сільськогосподарського працівника не тільки власником засобів виробництва, а скільки свідомим розпорядником використання власної робочої сили. Криза сільськогосподарської праці, що полягає в девальвації трудових цінностей, перетворенні праці з основ образу життя в засіб виживання, може бути подолана лише за умов втручання держави як регулюючого органу [1, с. 50].

Що ж виступає стимулом та поштовхом працівника на постійний розвиток, отримання нових знань, розвиток нових професій та особистих якостей? Напевно, це можливість залучення до кадрового резерву, підвищення категорії та збільшення заробітної плати. Для досягнення цих складових, необхідно віднести значущість такого елемента мотиваційного процесу як атестація персоналу.

Не дивлячись на багатогранність і багатовизначеність тлумачення поняття атестації, у сучасній економіці аграрного сектора доцільно виділити деяких вчених, які мають свій погляд на сутність цього слова.

Як зазначає Н. Пилипенко, атестація – це процедура регулярної оцінки відповідності діяльності конкретного спеціаліста стандарту виконуваної роботи на конкретній посаді й на цьому робочому місці [2, с. 94].

У той же час М. Д. Виноградський зауважує, що поняття “атестація” є процесом визначення і оцінки здібностей, ділових, особистісних якостей конкретного працівника з висновками про подальше його використання на його посаді [3, с. 221].

Не можна не погодитися з Л. І. Михайловою, яка підкреслює, що атестація – це спеціальна комплексна оцінка сильних та слабких сторін діяльності працівника, перевірка ступеню їх відповідності вимогам займаної посади [4, с. 90].

Таким чином, кадрові заходи, що покликані оцінити відповідність рівня праці, якостей, потенціалу особистості, вимогам виконуваної роботи повинні бути втілені у поняття "атестація".

Виходячи з викладеного, можна стверджувати, що метою атестації є: по – перше, вирішення питання щодо просування співробітника; по - друге, виявлення резервів підвищення ефективності індивідуальної праці; по - третє, визначення величини винагороди, по – четверте, вирішення питання стосовно шляхів та форм підвищення кваліфікації тощо.

Основними нормативними актами, що регулюють порядок проведення атестації, є: постанова Ради Міністрів СРСР "Про проведення атестації керівних, інженерно-технічних працівників та інших спеціалістів підприємств і організацій промисловості, будівництва, сільського господарств, транспорту і зв'язку" від 26 липня 1973 року № 531 та Положення про проведення атестації керівників, інженерно-технічних працівників та інших спеціалістів підприємств і організацій промисловості, будівництва, сільського господарств, транспорту і зв'язку, затверджене постановою Державного комітету Ради Міністрів СРСР з науки і техніки та Державного комітету Ради Міністрів СРСР з питань праці та заробітної плати від 5 жовтня 1973 року №420/267. На підставі вищезазначених постанов галузевими міністерствами вносяться зміни до типових положень щодо проведення атестацій працівників державних організацій, підприємств. Стосовно комерційних структур та підприємств недержавної форми власності їх керівники самостійно розробляють положення про атестацію [5, с. 94].

За сучасних умов у аграрних підприємствах нашої країни основна частина управлінського персоналу – це керівники і спеціалісти колишніх колгоспів та радгоспів [6, с. 78]. Слід зауважити, що мало хто з керівників сільськогосподарських підприємств намагається оцінити своїх підлеглих – працівників методом атестації, бо саме непрофесійність керівників негативно впливає на якісний склад працівників.

Але, на жаль, служби управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах, як правило, мають низький організаційний статус та слабкі сторони у професійному відношенні. Вони не є ні методичними, ні інформаційними, ні координуючими центрами кадрової роботи, структурно відокремлені з відділами організації праці та заробітної плати, відділами охорони праці та іншими підрозділами, що виконують функції управління персоналом [1, с. 51]. Відповідно така ситуація спричиняє негативні наслідки так як неможливо дослідити наскільки професійно та ефективно працює зоотехнік чи ветеринарний лікар, наскільки правильно дотримуються положень інженерно-технічні працівники, який взаємозв'язок відносин мають працівники всього господарства, їхня поведінка поза колективом, яка оцінка особистого вкладу робітника в результаті діяльності підприємства.

На думку Л.І.Михайлової, у залежності від мети та часу проведення, атестація може бути: 1) підсумкова, метою якої є проведення повної та різносторонньої оцінки діяльності працівника за весь період діяльності (проводиться один раз у 3 – 5 років); 2) поточна – проводиться через відносно короткий термін часу (один раз у квартал і кожна наступна базується на результатах попередньої); 3) спеціальна – проводиться у зв'язку з особливими обставинами: направлення на навчання , затвердженням на новій посаді, перед прийняттям відповідного рішення, по закінченню випробувального терміну [4, с. 90,91]. Вивчення теорії та практики управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах показало, що такий важливий етап управління персоналом як атестація кадрів практично відсутня в організаційно – правових формах господарювання сільського господарства.

Варто зазначити, що на переважній більшості підприємств інших галузей народного господарства атестація організовується щорічно, у той час як в окремих компаніях існують лише спрощені процедури оцінювання. Разом із щорічною формальною оцінкою працівників також можуть обговорюватися результати праці обов'язкового поточного спостереження за діяльністю підлеглих у формі неформальної співбесіди. Якщо така процедура співбесіди щодо праці є досить формалізованою, то доцільно проводити заходи оцінки частіше, наприклад наприкінці кожного тижня, місяця, кварталу. Хоча ці процедури не є атестаційними, але можуть давати істотну інформацію про динаміку ефективності роботи як окремих працівників, так і підрозділів у цілому.

У проведенні атестації беруть участь не лише співробітники служб управління персоналом, але й лінійні керівники. Так, наприклад, у підприємствах США керівник повинен не лише добре знати своїх безпосередніх підлеглих, що задіяні в організаційній структурі, а й тих, що займають посади на декілька рівнів нижче. Керівник одного – двох вищих рівнів розглядає виставлені оцінки з урахуванням виявленої реакції працівника, перевіряє і підтверджує їх.

На практиці існує два основних підходи до атестації. Перший – це контроль за діяльністю працівника та її оцінка, наслідком якої є стимулювання, покарання, просування по службі. Другий – це акцентування на шляхах удосконалення роботи і самореалізації працівника.

Показники оцінки бувають якісні та кількісні, при яких оцінка діяльності відбувається комплексно і масштабно, а результати – по мірі поставленої мети, своєчасності та повноти виконання певних завдань. Виробничий стаж є основою оцінкою кваліфікації. Слід зауважити, що ділові якості особистості кількісній оцінці не підлягають. Так, формальним результатом оцінки стає присвоєння кваліфікації, або визначення працівника до відповідності чи невідповідності своїй посаді.

У сільськогосподарському виробництві є значний відсоток виробничих операцій, за якими важко оцінити внесок кожної людини окремо. Досить просто ця задача вирішується для працівників шляхом порівняння із запланованими завданнями. Значно складніше – оцінка внеску в досягнення поставленої мети керівників і спеціалістів. У загальному вигляді результат роботи працівника в процесі управління характеризується рівнем або ступенем досягнення цілі управління з мінімальними витратами [1, с. 47].

Слід розрізняти атестацію та оцінку ефективності діяльності. Атестація – це законодавчо закріплена процедура, що проводиться не частіше, ніж один раз у рік, а іноді й рідше.

Оцінка ефективності діяльності – це процедура регулярна, що служить інтересам підприємства, характеризується постійним спостереженням за трудовим процесом та роботою кожного співробітника окремо. Найпростіший і надійний спосіб оцінювати ефективність діяльності – це щоденний контроль і “робота над помилками”. Взагалі, такі сучасні кадрові процедури є дуже корисними для “здоров'я” компанії при швидкому темпі змін.

Сама процедура підготовки атестації полягає в наступному. Підготовкою та проведенням атестації опікується відділ кадрів, що тісно співпрацює з керівниками: він складає плани та графіки проведення атестації, а також доводить їх до відома персоналу не менше, ніж за місяць до проведення атестації [4, с. 91].

У окремих наукових виданнях, автори виділяють основні компоненти процесу атестації персоналу. Так, доцільно було б зобразити послідовність, складові та етапи дій здійснення процесу атестації (табл. 1).

Стиль роботи атестаційної комісії також має значний вплив на результати атестації. Головне в її роботі – належна увага до відносин людини, до її труднощів та

потреб. Висновок атестації може бути відображений в характеристиці, яка повинна показати цілісний образ особистості [7, с. 326].

Атестаційні комісії складаються з голови (одного із заступників керівника організації), секретаря і рядових членів – низових керівників.

Як правило на засідання комісії готуються такі документи: атестаційний лист і відгук (характеристика), де відображена виробнича діяльність співробітників, дані про їх кваліфікацію, ділові й особисті якості, відношення до виконання службових обов'язків. Відгук на тих, хто атестується, підписується безпосереднім керівником, а інколи представником профспілкової організації.

Таблиця 1

Характеристика основних етапів атестації персоналу

№	Складова	Дія процесу
1.	Повідомлення про атестацію (не раніше, ніж за місяць):	Видання наказу про проведення атестації персоналу(строк та план проведення, назви підрозділу, прізвища працівників, на яких поширюється атестаційна процедура).
2.	Організаційна підготовка:	Складання графіка проведення атестації та списків тих, кого будуть атестувати, створення атестаційної комісії.
3.	Рішення атестаційної комісії:	За підсумками атестації приймаються важливі управлінські рішення (направлення працівника на курси підвищення кваліфікації, переведення до іншого структурного підрозділу, розірвання трудового договору внаслідок виявлення невідповідності посаді або виконуваній роботі через недостатній рівень кваліфікації або стан здоров'я, встановлення розмірів премій та різних видів заохочення як матеріального так і нематеріального).
4.	Експертна оцінка:	Аналіз комісії про рівень самоактуалізації атестованого та встановлення більш жорстких вимог для працівника з метою подальшого прогресивного розвитку підприємства.

Джерело: доповнене автором на основі [2, с. 95]

При проведенні атестації комісія розглядає документи, заслуховує інформацію про роботу та досягнення співробітника і обговорює їх в присутності його керівника. При цьому особлива увага звертається на особистий вклад працівника досягнутих результатів, його дисциплінованість, успіхи в професійному зростанні, а якщо мова йде про керівника, то це і організаторські здібності. Підсумкове рішення приймається, як правило, шляхом голосування.

Комісія може дати рекомендації щодо просування працівника на посаді, підвищення окладу, переходу в інший підрозділ, звільнення з посади, направлення на навчання. Ці рішення повідомляються атестовуваному одразу ж після голосування і заносяться в атестаційний лист, який підписується членами комісії і підшивається в особову справу співробітника.

На основі вивчення закордонного досвіду, необхідно відмітити, що оцінка персоналу в японських корпораціях починається з вивчення особистих даних співробітників: освіти, сімейного стану, фізичного розвитку, особливостей інтелекту, комунікабельності, головних інтересів, рис характеру, а також підсумків попередніх оцінок.

Потім проводять експертну оцінку анкет, заповнених самими атестовуваними, їх керівниками і підлеглими, якщо такі є. Анкети містять відомості про здатність працівника планувати, організовувати, контролювати, приймати рішення, про минулий досвід роботи, плани на майбутнє, професійні якості, наявності і ступеня розвитку 24 основних рис

характеру, серед яких оптимізм, наполегливість, комунікабельність, відповідальність та інше.

Для конструктивного проведення атестації керівникові потрібно не лише чітко визначитися з метою, а й проаналізувати відповідно до неї свої матеріальні можливості та обрати певну методику здійснення атестаційної процедури. Для реалізації останньої потрібна професійна консультація психолога з досвідом роботи у сфері управління або активне залучення до вирішення цих питань кадрової служби підприємства [2, с.100].

Доцільно було б запропонувати керівникам фірм, організацій, а особливо сільськогосподарським підприємствам запровадити досить популярні письмові есе, у яких працівники звітують про те, що зроблено за рік, поділяються планами на майбутнє, а також висловлюють свої зауваження і пропозиції. Такий метод дає змогу працівнику зосередитися на аналізі своєї роботи, співставити результати своєї діяльності, поміркувати про плани на майбутнє.

Крім того, доцільно також застосовувати і психологічні тести, що дозволяють оцінити особисті якості співробітників. Загалом, схема є прозорою, тому що таким чином можна зібрати всю необхідну керівнику інформацію і, обробивши її, одержати кадровий зріз про співробітника на відповідному етапі.

За підсумками атестації розробляється план заходів, і у відповідності з рекомендаціями комісії керівник може здійснювати кадрові перестановки, наприклад, протягом двох місяців перевести особу, яка не пройшла атестацію, з її згоди на іншу посаду, а при її відсутності – звільнити.

На відміну від атестації, оцінка результатів діяльності спрямована на реалізацію трьох основних цілей: адміністративну, інформаційну та мотиваційну.

Адміністративні функції: просування на посаді, пониження, переведення, розрив трудового договору. Виходячи із оцінки діяльності особистості можна запропонувати ту чи іншу посаду, при цьому важливо з'ясувати - наскільки придатна дана особистість на запропоновану роботу. Нажаль, інколи підвищують тих працівників, які добре виконують обов'язки, але не володіють потенціалом для ефективної роботи на новій посаді.

Інформаційні функції: оцінка результатів діяльності потрібна для того, щоб можна було інформувати людей про відносний рівень їх роботи.

Мотиваційні функції: оцінка результатів трудової діяльності представляє собою важливий засіб мотивації поведінки людей. Визначивши сильних працівників, організація може нагородити їх похвалою, заробітною платою або підвищенням на посаді [7, с. 327].

Аналіз практики управління персоналом показує, що підприємства використовують у більшій мірі атестацію як оцінювання діяльності працівників, тобто оцінювання праці й якостей, що впливають на досягнення результатів. Оцінна форма включає два відповідні розділи, у кожному з яких від керівника поряд із бальною оцінкою звичайно вимагаються розгорнуті обґрунтування. Атестаційні процедури передбачають індивідуальне обговорення результатів оцінювання з підлеглим, який засвідчує це підписом, а також може зафіксувати незгоду з висновками начальника й особливі обставини, що вплинули на результати праці.

Важливою особливістю сучасних західних фірм є не тільки оцінка підлеглих керівниками, а й керівництва підлеглими. У багатьох фірмах реалізуються специфічні програми, направлені на посилення "критики знизу", перетворення її в елемент повсякденних службових відносин. Інколи з цієї метою практикується "політика відкритих дверей", коли будь-який співробітник, зберігаючи анонімність може поскаржитися вищій адміністрації на неправильне відношення до нього з боку безпосереднього керівника. Таким чином, у організації виникає додатковий канал зворотного зв'язку.

Одночасно керівник оцінює вище керівництво організації і, таким чином, вони знаходяться ніби - то "під подвійним контролем". Така оцінка проходить за допомогою системи балів або середньозваженого відсотка реалізації цілей, що стоять перед даним менеджером у звітному періоді.

Оцінка персоналу буде ефективною за умови її регулярності та об'єктивності, відкритості її критеріїв, дотримання суворої конфіденційності результатів та активної участі працівника. Якщо працівник буде розглядати результат як процес, що допомагає йому удосконалити виконання своїх функцій і покращити свої взаємовідносини з організацією, можна вважати, що вона підготовлена і проведена на високому рівні та є такою, що досягла своєї мети [6, с. 80].

Висновки. Таким чином, відповідно до вищезазначеного можна зробити наступні висновки:

1. Виходячи з того, що атестація – це шанс до поштовху особистості в новому перспективному напрямку, то можна висловити власний підхід до поняття "атестація персоналу", який полягає у процесі перевірки відповідності вимогам, набутих навичок на підприємстві за певний проміжок часу і підтвердження вже раніше отриманих професійних знань.

2. Вивчаючи досвід застосування атестації в закордонних компаніях та вітчизняних організаціях окремих галузей народного господарства, вважаємо доцільним запровадити атестацію на сільськогосподарських підприємствах. А це, у свою чергу, дасть можливість керівникам підприємств чи службам персоналу мати відповіді на перелік важливих питань: який кадровий потенціал компанії, чи є надлишок або навпаки, недолік працівників у тих або інших секторах; хто зі співробітників "дозрів" до переходу на більш високу посаду усередині компанії, а хто "дозріє" найближчим часом; хто незадоволений своєю посадою у компанії і міркує про перехід на іншу роботу (можливо, навіть до конкурентів), а можливо хтось зовсім не справляється із роботою; чий потенціал розкриється повною мірою і принесе доходи компанії лише при переході в інший сектор діяльності; чи мають співробітники потребу в підвищенні кваліфікації; необхідно створювати або ж розвивати сферу навчання персоналу (тренінги, стажування, курси); чи потрібно переглядати систему винагород (сітку зарплат і бонусів); наскільки необхідний перегляд як матеріальних, так і нематеріальних системи мотивацій; чи всі співробітники згодні з формованою корпоративною культурою, чи потрібне корегування окремих заходів (послаблення або посилення контролю, зокрема щодо запізнення).

3. Хотілося б зауважити, що під час атестації, найбільш достовірна інформація отримується, коли до самого процесу атестації залучаються незалежні фахівці - експерти. Але, на жаль, сьогодні, майже кожне сільськогосподарське підприємство має проблеми фінансування у сфері інвестування та розвитку людських ресурсів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Корошук Л. М., Особливості управління персоналом сільськогосподарських підприємств / Л. М. Корошук, Н. В. Прижигалінська // Вісник аграрної науки Причорномор'я. - 2003. - № 4. С. 45 - 52.
2. Пилипенко Н. Атестація персоналу в комерційних структурах / Н. Пилипенко // Довідник кадровика.-2007. - №11. - С. 94-100.
3. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський ;– К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
4. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. І. Михайлова ; – Суми : "Козацький вал", 2003. – 252 с.
5. Постанова Ради Міністрів СРСР від 26 липня 1973 р. N 531 "Про проведення атестації керівних, інженерно-технічних працівників та інших спеціалістів підприємств і організацій промисловості, будівництва, сільського господарства, транспорту і зв'язку".
6. Турчина С. Г. Підвищення кваліфікації як фактор розвитку персоналу в аграрній сфері / С. Г. Турчина // Вісник СНАУ. Серія: "Економіка та менеджмент". – 2002. - № 3-4. С. 78-81.
7. Самыгин С. И. Управление персоналом / С. И. Самыгин и др. - Изд. 2-е. - Ростов н/Д. : Феникс, 2006. – 380 с.