

## **ТЕМА 7**

### **АТЕСТАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ**

7.1. Атестація: поняття, мета, завдання та правове регулювання

7.2. Критерії оцінювання працівників

7.3. Порядок проведення атестації

7.4. Реалізація результатів атестації

#### **7.1. Атестація: поняття, мета, завдання та правове регулювання**

##### **Мета і завдання атестації**

Роль працівників апарату управління у діяльності суб'єктів господарювання неоціненна, а їх компетентність складає основу успішного господарювання. З метою встановлення відповідності рівня знань, кваліфікації працівника займаній посаді проводять атестацію.

Періодичній атестації підлягають працівники апарату управління підприємств, організацій та установ: керівники, спеціалісти та фахівці. Робітники і технічні службовці процедуру атестації не проходять.

*Атестація* – це спосіб визначення спроможності працівників ефективно виконувати покладені на них службові обов'язки. Мета атестації розкривається у її завданнях.

Завдання атестації:

- ✓ об'єктивно оцінити результати діяльності працівників щодо виконання ними своїх обов'язків;
- ✓ встановити з урахуванням кваліфікації, ділових та особистих якостей працівників їх відповідність зайнятим посадам;
- ✓ глибше вивчити персонал;
- ✓ виявити перспективних, енергійних, творчо мислячих та ініціативних працівників для включення до резерву на заміщення вищих посад;
- ✓ поліпшити організацію добору, розміщення та використання керівників, професіоналів та фахівців;
- ✓ укомплектувати ділянки господарського процесу кваліфікованими працівниками;
- ✓ розробити пропозиції:
  - а) щодо вдосконалення роботи з кадрами;
  - б) щодо підвищення ефективності праці як окремих працівників так і підрозділів.

## **Правове забезпечення атестації**

Атестація керівників, професіоналів і фахівців проводиться на підприємствах на основі постанови Кабінету Міністрів України «Про порядок проведення атестації працівників керівного складу державних підприємств» №1571 від 27 серпня 1999 р. та Положення про проведення атестації державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України №1922 від 28 грудня 2000 р.

Підприємства недержавних форм власності самостійно розробляють Положення про проведення атестації працівників керівного складу. У практичній роботі з атестації підприємства керуються наказами галузевих міністерств і відомств. З урахуванням організаційних, виробничих та інших галузевих особливостей міністерствами, відомствами встановлюється єдина періодичність проведення атестації для всіх підвідомчих підприємств – *один раз на три або п'ять років*. Дотримання вимог єдності в періодичності й термінах проведення атестації є обов'язковою умовою її успішного проведення.

Атестацію не варто розглядати як одноразовий захід. Це складний процес, який не обмежується процедурою визначення відповідності працівників займаним посадам. Атестація передбачає проведення різних за змістом і трудомісткістю організаційних робіт. Підготовку до проведення атестації здійснює відділ кадрів за активної участі керівників структурних підрозділів та громадських організацій підприємства.

## **7.2. Критерії оцінювання працівників**

### **Підготовка до роботи членів атестаційних комісій**

Успішне проведення атестації залежить насамперед від кваліфікації членів атестаційної комісії, експертів і осіб, які складають атестаційні документи, рівня їх підготовленості до процедури оцінювання. Підготовка осіб, які здійснюють атестацію, є основою будь-якої атестаційної програми. З цією метою використовуються спеціальні посібники та інструкції, проводяться семінари та консультації, на яких необхідно загострити увагу членів комісії на наступних моментах:

- оцінка працівника має ґрунтуватися на фактах, а не на суб'єктивних думках чи враженнях;
- ефективність атестації можна оцінити шляхом анонімного експрес-опитування працівників підприємства про задоволеність або незадоволеність результатами атестації. Цей метод доцільно застосовувати після кожної атестації з метою вдосконалення процедури і методики оцінювання;

➤ члени атестаційної комісії повинні бути ознайомлені з критеріями оцінювання.

Оцінювання працівників здійснюється за такими блоками критеріїв:

I. *Професійна компетентність:*

- рівень спеціальної освіти;
- досвід роботи на даній посаді;
- досвід роботи за фахом;
- розвиток загальних і спеціальних знань у системі підвищення кваліфікації;
- стаж роботи в організації, який відображає знання працівником конкретних особливостей та умов виробництва.

II. *Ділові якості:*

- здатність чітко організувати і планувати свою роботу;
- усвідомлення відповідальності за виконувану роботу;
- самостійність у виконанні завдання;
- здатність вирішувати нові питання;
- працездатність;
- здатність налагоджувати контакти з людьми.

III. *Трудовий внесок:*

- кількість і якість виконаних планових і позапланових робіт;
- дотримання термінів виконання завдань;
- наявність у роботі елементів новизни і творчості;
- складність проєктованих технологічних процесів або конструкторських розробок;
- різноманітність виконуваних робіт або багатопрофільність працівника;
- масштаби і складність функцій, делегованих працівникові керівництвом;
- ступінь відповідальності, що залежить від характеру службових обов'язків.

Вибір тих чи інших критеріїв оцінки працівників залежить від методу, покладеного в основу атестації.

*Причинами невдалого проведення атестації можуть бути:*

- недостатня поінформованість працівників про показники задовільного виконання обов'язків;
- недосконалість форми або процедури оцінювання;
- суб'єктивність висновків (наприклад, поблажливий оцінювач може поставити рейтинг «відмінно» усім працівникам, хоча насправді це не

відповідає дійсності);

- погано налагоджена комунікація.

### **7.3. Порядок проведення атестації**

Робота з атестації керівників та спеціалістів проходить у три етапи:

- підготовка до проведення атестації;
- проведення атестації;
- ухвалення рішень за результатами атестації.

#### ***Підготовка до проведення атестації***

Від того, наскільки вчасно, чітко й у відповідності з Положенням про порядок проведення атестації виконано роботи на першому етапі залежать кінцеві результати атестації, її позитивний вплив на професійно-кваліфікаційний склад кадрів, підвищення їхньої творчої та громадської активності, поліпшення організації праці і в кінцевому підсумку – зростання ефективності та якості роботи.

#### ***Наказ***

Підготовка до проведення атестації починається з видання керівником підприємства наказу, в якому відповідно до наказу міністерства, відомства чи рішення власника визначаються:

- строки проведення атестації;
- посади працівників, що підлягають атестації;
- графіки проведення атестації;
- завдання керівників підрозділів, у тому числі відділу кадрів, у проведенні атестації;
- склад атестаційної комісії (або атестаційних комісій).

У період підготовки до атестації складають список працівників, що підлягають атестації, необхідні документи на них, проводять роз'яснювальну роботу щодо мети і порядку проведення атестації. У разі необхідності розробляють методичні матеріали з виконання окремих робіт, пов'язаних з атестацією, уточнюють положення про підрозділи та посадові інструкції, що застосовуються на підприємстві, з метою приведення цих документів у відповідність до фактично закріплених за працівниками функцій і до розподілу обов'язків між керівниками та спеціалістами різної кваліфікації, який склався в процесі діяльності. З цієї метою використовують Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників.

Доцільно також передбачити проведення заходів щодо вдосконалення організації колективної та індивідуальної праці керівників, професіоналів і фахівців, усунення паралелізму та дублювання в їхній діяльності, виключення з посадових обов'язків робіт, не властивих виконавцям відповідної кваліфікації.

### ***Строки проведення атестації***

Строки проведення атестації мають включати час на підготовку до атестації, час на атестацію та прийняття рішень. Ці строки затверджуються керівником підприємства виходячи зі строків, визначених у наказі міністерства, відомства. Оптимальним можна вважати три- шестимісячний строк, протягом якого має проводитися атестація. Це залежить від кількості працівників, які підлягають черговій атестації, та кількості створених атестаційних комісій.

Так, на підприємствах, де кількість працівників, які атестуються, не перевищує 40-50 осіб, відповідна робота може бути проведена менш ніж за три місяці, а на підприємствах зі значно більшою кількістю людей, які проходять атестацію, навіть за наявності кількох атестаційних комісій доцільно передбачити збільшення строків.

За великої кількості працівників, що підлягають атестації, останню буває не можна завершити і протягом одного року. Тоді доцільно здійснити розподіл загальної кількості атестованих за роками в межах установленної періодичності. Однак, слід дотримуватися вимоги обов'язкового підбиття підсумків за результатами атестації та прийняття відповідних рішень як після завершення атестації заздалегідь визначеної кількості працівників або наприкінці чергового року, так і по закінченні всього періоду атестації.

### ***Список осіб, які підлягають атестації***

Список працівників, які підлягають атестації, складається за підрозділами підприємства. Не слід виключати з числа працівників, що підлягають атестації, тих керівників і фахівців, які не мають освіти, необхідної для зайняття тих чи інших посад відповідно до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, які підлягають заміщенню фахівцями з вищою і середньою спеціальною освітою.

Від чергової атестації звільняються керівники, професіонали та фахівці:

- які пропрацювали на посаді менше одного року;
- особи, які здійснюють догляд за дитиною віком до трьох років або дитиною з інвалідністю, особою з інвалідністю з дитинства;

- вагітні жінки;
- одинокі матері або одинокі батьки, які мають дітей віком до чотирнадцяти років;
- неповнолітні;
- особи, які працюють за сумісництвом

Законом чи колективним договором можуть установлюватися інші категорії працівників, які не підлягають атестації.

Атестація цих працівників проводиться після закінчення строку звільнення від чергової атестації.

Оскільки відповідність працівників займаним посадам об'єктивно можна визначати тільки за результатами фактичної роботи, їх атестацію слід проводити не раніше ніж через рік після закінчення встановленої відстрочки.

### ***Графіки атестації***

Графіки проведення атестацій складаються відділом кадрів разом з керівниками структурних підрозділів підприємства і доводяться до відома атестованих не пізніше, ніж за один місяць до початку атестації. При складанні графіка атестації необхідно виходити із загальної кількості працівників, які підлягають черговій атестації, строків проведення атестації, установлених міністерством, відомством чи власником, кількості атестаційних комісій, що створюються на підприємстві, та норм часу, що витрачається на атестацію однієї особи. З метою об'єктивної оцінки працівників, які атестуються, підготовки об'єктивних та конкретних рекомендацій за результатами атестації доцільно на одному засіданні проводити атестацію не більше 12 осіб. Зразок графіка наведений нижче.

<b>Зразок</b>						
<b>ГРАФІК</b>						
<b>проведення атестації працівників</b>						
<b><i>відділу кадрів</i></b>						
(назва підрозділу)						
<b><i>ВАТ «Спеціндустрія»</i></b>						
(назва підприємства)						
№ з/п	Підрозділ	Прізвище, ім'я, по батькові працівника, який атестується	Посада працівника, який атестується	Дата подання документів до атестаційної комісії	Дата засідання атестаційної комісії	Посада, ПІБ, відповідального за підготовку висновку (характеристики)
1	Відділ кадрів	Кос Т.П.	Інспектор	21.02.23	25.03.23	Начальник відділу кадрів Іванчук Г.О.

У графіку проведення атестації рекомендується вказувати:

- назву підрозділу, в якому працює особа, що підлягає атестації;
- прізвище, ім'я, по батькові;
- посаду;
- дату подання до атестаційної комісії необхідних документів;
- дату засідання атестаційної комісії;
- посади, прізвища, імена, по батькові працівників, які

відповідають за підготовку до атестації.

У графіку необхідно передбачити таку послідовність. Спочатку атестують працівників підрозділів підприємства, а потім їх керівників. Це сприяє об'єктивному аналізу діяльності підрозділів у цілому, всебічному оцінюванню результатів роботи як керівника, так і підлеглих, визначенню шляхів удосконалення їхньої праці. Члени атестаційних комісій проходять атестацію на загальних підставах разом з працівниками тих підрозділів, де вони працюють.

До графіків включаються працівники, яким відповідно до чинного порядку була призначена повторна атестація через рік після проходження чергової (тобто особи, визнані за результатами атестації такими, що відповідають займаним посадам за умови виконання ними рекомендацій атестаційної комісії), а також працівники, у яких закінчився строк звільнення від чергової атестації.

У графіках доцільно враховувати резерви часу для проведення атестації працівників, які були відсутні з поважних причин (відрядження, виконання державних або громадських обов'язків, хвороба тощо) у дні, на які була призначена їх чергова атестація. Однак такі корективи в графіках не повинні призводити до порушення загальних строків атестації, визначених наказом керівника підприємства.

### ***Склад атестаційної комісії***

До складу атестаційної комісії входять голова, члени комісії та секретар. Головою комісії призначається керівник підприємства або один з його заступників. У разі створення кількох атестаційних комісій їх можуть очолювати заступники керівника або головні спеціалісти. Члени та секретар атестаційної комісії призначаються з числа керівників і висококваліфікованих професіоналів підприємства. До складу атестаційних комісій включають також представників громадських організацій. Обов'язковою є участь в комісії представників профспілкової організації, що забезпечує захист законних прав та інтересів працівників, які проходять атестацію.

Кількість і склад атестаційних комісій визначаються з урахуванням кількості працівників, які підлягають атестації, встановлених строків проведення атестації, територіального розміщення підрозділів підприємства. Виходячи з цього створюються одна або кілька атестаційних комісій з окремою спеціалізацією, що забезпечує ретельний та об'єктивний розгляд діяльності працівників. Наприклад, можливе створення окремих комісій для атестації працівників апарату управління підприємства в цілому або за групами підрозділів та комісій для атестації працівників виробничих підрозділів також у цілому або за групами.

Атестаційні комісії у своїй роботі керуються Положенням про проведення атестації на підприємстві та відповідним наказом по підприємству.

Під час підготовки до проведення атестації голова комісії визначає порядок проведення засідань комісії, обговорює з її членами вимоги, яким повинні відповідати працівники, що обіймають різні посади, зміст можливих і доцільних рекомендацій за результатами атестації, необхідність уважного ставлення до пропозицій і зауважень працівників щодо вдосконалення техніки і технології, організації виробництва, організації праці та управління, а також шляхи забезпечення в ході проведення атестації сприятливої обстановки для об'єктивного і доброзичливого обговорення діяльності працівників.

У період підготовки до атестації між членами комісій розподіляються обов'язки щодо організації в різних підрозділах підприємства роз'яснювальної роботи стосовно строків і порядку проведення атестації, здійснення контролю за повнотою і якістю підготовки, своєчасністю (відповідно до затвердженого графіка) подання до комісії необхідних документів, що характеризують діяльність, ділові та особистісні якості працівників.

З числа членів атестаційних комісій призначаються відповідальні, які повинні не пізніше ніж за тиждень до засідання уточнити з урахуванням змін списки працівників, що підлягають атестації, перевірити відповідність наданих матеріалів встановленим вимогам.

Необхідні документи на працівників, які проходять атестацію, подаються атестаційній комісії не пізніше ніж за два тижні до дня атестації.

Підготовка необхідних документів на працівників, які підлягають атестації передбачає заповнення атестаційних листів у двох примірниках та складання відгуків-характеристик на кожного працівника, що підлягає черговій атестації.

### ***Завдання керівників структурних підрозділів***

Завдання керівників підрозділів у проведенні атестації полягає в першу чергу у підготовці необхідних документів на працівників, які підлягають атестації. До таких документів належить відгук-характеристика на працівника, що підлягає атестації, яку складає його безпосередній керівник. Підготовка відгуку-характеристики є досить відповідальною роботою, оскільки від повноти і достовірності цього документа значною мірою залежить об'єктивність оцінки діяльності працівника, а отже, і дієвість всієї атестаційної роботи.

***Зразок***

#### **ВІДГУК-ХАРАКТЕРИСТИКА**

\_\_\_\_\_ (прізвище, ім'я, по-батькові працівника, який атестується)

\_\_\_\_\_ (назва підрозділу)

1. Діяльність працівника упродовж атестаційного періоду, виконання ним обов'язків, передбачених його посадовою інструкцією, позапланових робіт, їх якість, повнота, дотримання встановлених строків. Оцінка діяльності працівника.
2. Показники, досягнуті в роботі, виконання особистих творчих планів, наявність раціоналізаторських пропозицій та винаходів.
3. Кваліфікація працівника, робота з підвищення кваліфікації.
4. Участь у громадській роботі.
5. Ділові та особистісні якості працівника.

Висновок. Відповідає або не відповідає займаній посаді. Рекомендації щодо заохочення, поліпшення окремих напрямів роботи, підвищення кваліфікації.

Керівник підрозділу \_\_\_\_\_ (підпис)

З відгуком ознайомився \_\_\_\_\_ (підпис працівника)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_

Відгуки-характеристики складаються з дотриманням однакових вимог щодо форми і послідовності викладу змісту. Це полегшує розгляд відгуків-характеристик атестаційними комісіями та дає змогу повніше охарактеризувати працівників, оскільки діяльність останніх відображається в цих документах різнобічно й докладно.

Працівник, що атестується, заздалегідь, але не пізніше ніж за тиждень до атестації, має бути ознайомлений з підготовленим на нього відгук-характеристикою. Атестаційний лист попередньої атестації працівника та відгук-характеристика подаються до атестаційної комісії не пізніше ніж за два тижні до атестації.

<b>АТЕСТАЦІЙНИЙ ЛИСТ</b>		<i><b>Зразок</b></i>
<b>I. Загальні дані</b>		
Прізвище, ім'я, по батькові _____		
Дата народження _____		
Посада, яку займає працівник _____		
Стаж роботи на посаді (на момент атестації) _____		
Освіта _____		
Найменування навчального закладу та рік закінчення _____		
_____		
Спеціальність за освітою _____		
_____		
Науковий ступінь, вчене звання _____		
Загальний трудовий стаж _____		
Категорія посади _____		
Ранг _____		
<b>II. Результати атестації</b>		
За підсумками голосування атестаційної комісії:		
ВІДПОВІДАЄ ЗАЙМАНІЙ ПОСАДІ: «ЗА» _____ «ПРОТИ» _____		
ВІДПОВІДАЄ ЗАЙМАНІЙ ПОСАДІ ЗА УМОВИ: _____		
_____ «ЗА» _____ «ПРОТИ» _____		
НЕ ВІДПОВІДАЄ ЗАЙМАНІЙ ПОСАДІ: «ЗА» _____ «ПРОТИ» _____		
Рішення атестаційної комісії _____		
_____ «ЗА» _____ «ПРОТИ» _____		
Голова атестаційної комісії _____		
(підпис)		(ім'я, прізвище)
Секретар атестаційної комісії _____		
(підпис)		(ім'я, прізвище)
Члени комісії _____		
(підпис)		(ім'я, прізвище)
_____		
(підпис)		(ім'я, прізвище)
Дата атестації _____		
<b>З РЕЗУЛЬТАТАМИ АТЕСТАЦІЇ</b>		
<b>ОЗНАЙОМЛЕНИЙ</b> _____		
(підпис працівника, який атестувався)		
Примітка : у разі особливої думки одного з членів комісії щодо роботи та ділових якостей працівника, який атестується, цю думку викладають у письмовій формі та додають до атестаційного листа		

Підготовка *атестаційних листів* покладається на секретаря комісії. Зразок атестаційного листа наведено нижче. До засідання атестаційної комісії секретар заповнює загальні дані, а саме: прізвище, ім'я, по батькові працівника, який атестується; рік народження; освіта; спеціальність; загальний трудовий стаж, у тому числі за спеціальністю; займана посада. У рядку «Стаж роботи на посаді» вказують дату призначення на посаду та інші загальні реквізити. Результати атестації заповнюються в ході засідання атестаційної комісії.

### **Роз'яснювальна робота**

Роз'яснювальна робота в підрозділах щодо мети і порядку проведення атестації покладається на їх керівників і членів атестаційних комісій відповідно до наказу керівника підприємства про проведення атестації.

У період підготовки до атестації члени атестаційної комісії організовують інструктивні наради з керівниками підрозділів, на яких визначають мету і порядок проведення атестації; роз'яснюють вимоги щодо складання відгуків-характеристик; термінів їх підготовки та ознайомлення з їх змістом атестованих, а також подання до атестаційної комісії. Працівникам, які атестуються, надається можливість ознайомитися з Положенням про проведення атестації працівників. Атестованим доводять строки виконання окремих етапів атестації, вимоги, яким повинен відповідати працівник, що обіймає ту чи іншу посаду, рекомендують приблизний план їхніх повідомлень на засіданні атестаційної комісії.

### **Проведення засідань атестаційних комісій**

Засідання атестаційної комісії проводяться в дні і години, встановлені графіками проведення атестації. Секретар атестаційної комісії веде протокол засідання. У протоколі рекомендується вказувати: дату проведення засідання, список членів атестаційної комісії присутніх на засіданні; прізвище, ім'я, по батькові, посаду і місце роботи (підрозділ) працівника, який атестується; коротке повідомлення працівника про його роботу; запитання, поставлені працівникові, відповіді на них; оцінку діяльності працівника і результати голосування (кількість голосів «за» і «проти» оцінки діяльності атестованого); рекомендації атестаційної комісії. Зразок протокола наведено нижче.

Протоколи засідань атестаційної комісії підписуються її головою та секретарем. Це основний документ, який містить інформацію, необхідну для підбиття підсумків атестації, складання звітів про хід її проведення і результати. Протоколи зберігаються у відділі кадрів.

**ПРОТОКОЛ № \_\_\_\_\_**  
засідання атестаційної комісії  
від « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

Присутні \_\_\_\_\_  
(прізвища, імена, по батькові голови , секретаря  
та членів атестаційної комісії)

**Порядок денний**

Атестація керівників та спеціалістів \_\_\_\_\_  
(назва підрозділу підприємства)

**СЛУХАЛИ:**

Відгук-характеристику на працівника \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Повідомлення працівника про роботу \_\_\_\_\_  
(короткий зміст)

Запитання до працівника \_\_\_\_\_  
(короткий зміст)

Відповіді працівника \_\_\_\_\_  
(короткий зміст)

Виступи: \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові керівника працівника, який атестується  
членів атестаційної комісії, короткий зміст виступів)

**УХВАЛИЛИ:**

1. \_\_\_\_\_  
(оцінка діяльності атестаційної комісії)
2. \_\_\_\_\_
3. та ін.

Голова атестаційної комісії \_\_\_\_\_  
(підпис) (ім'я, прізвище)

Секретар атестаційної комісії \_\_\_\_\_  
(підпис) (ім'я, прізвище)

**Порядок проведення атестації**

Атестаційна комісія розглядає подані на працівника, який атестується, документи (атестаційний лист, відгук-характеристику та атестаційний лист попередньої атестації), заслуховує повідомлення працівника про його роботу, досягнуті успіхи, з'ясовує, як працівник планує й організовує свою працю, яких недоліків припускається, у чому бачить можливості вдосконалення організації праці як на своєму робочому місці, так і у виробничому колективі загалом, у чому виявляється його творча активність, чи бере працівник участь у громадській роботі, чи підвищує свою професійну кваліфікацію.

Запитання членів атестаційної комісії мають стосуватися діяльності працівника, стимулювати його до аналізу своєї роботи, визначення

пропозицій щодо її поліпшення. Під час засідання комісії відбуваються обмін думками, всебічне обговорення успіхів та недоліків у роботі працівника. Обговорення проходить в обстановці вимогливості, принциповості й доброзичливості, що забезпечує об'єктивний аналіз ділових якостей працівника, його трудової, творчої і громадської діяльності.

Обов'язковою є присутність на засіданні комісії керівника підрозділу, в якому працює особа, що атестується, у випадку атестації керівника підрозділу – присутність вищого керівника, якому підпорядковано цей підрозділ.

### **Оцінювання роботи працівника**

У ході оцінювання роботи працівника беруться до уваги:

- своєчасність, повнота і якість виконання ним посадових обов'язків;
- особистий внесок у реалізацію планів роботи підрозділу, підприємства, особливо завдань з впровадження нової техніки і технології, удосконалення організації виробництва, організації праці та управління; дотримання трудової і виробничої дисципліни; підвищення кваліфікації;
- участь у громадській роботі; особистісні якості, необхідні для успішного виконання обов'язків, які відповідають займаній посаді.

У процесі оцінювання відповідності займаній посаді керівника враховуються передусім його організаторські здібності, стосовно інших працівників враховується рівень компетентності, старанності, творчого підходу до виконання покладених на них обов'язків.

Оцінка за результатами атестації визначається з урахуванням обговорення результатів діяльності працівника, його ділових і особистісних якостей. Комісія проводить обговорення за відсутності атестованого, оцінку встановлюють відкритим голосуванням. За результатами атестації можуть бути прийняті наступні оцінки:

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

За результатами атестації атестаційна комісія може давати рекомендації щодо призначення працівників на вищі та відповідальніші посади, підвищення посадових окладів, переведення працівників на інші посади, в інші підрозділи з урахуванням їхніх професійних здібностей, рівня і профілю спеціальної підготовки, ділових та особистісних якостей або звільнення з посад, якщо працівники не справляються з покладеними на них

обов'язками, а також рекомендації щодо поліпшення окремих напрямів діяльності працівників, підвищення їхньої професійної кваліфікації тощо.

Рекомендації атестаційної комісії мають бути достатньо конкретними для того, щоб можна було перевірити їх виконання під час проведення повторної атестації або наступної чергової атестації.

### **Порядок ухвалення рішення атестаційної комісії**

Рішення атестаційної комісії правомірні за умови присутності на її засіданні не менше двох третин загального числа членів комісії. Кожна оцінка голосується окремо. Приймається оцінка, за яку подано більшу кількість голосів. У випадку рівності голосів щодо оцінки діяльності працівника приймається краща для нього оцінка. Оцінка і рекомендації атестаційної комісії заносяться секретарем в атестаційний лист, який підписується головою і членами комісії, що брали участь у голосуванні. Результати атестації повідомляються атестованому працівникові безпосередньо після голосування.

Після ознайомлення із записами результатів голосування та рекомендацій атестаційної комісії атестаційний лист також підписується працівником, який пройшов атестацію.

### **7.4. Реалізація результатів атестації**

Матеріали чергової атестації після її завершення передаються керівникові підприємства для ухвалення рішення.

Атестаційні листи і відгуки-характеристики на працівників, що пройшли атестацію, зберігаються в їхніх особових справах у відділі кадрів. Другі примірники атестаційних листів передаються керівникам підрозділів, працівники яких пройшли атестацію, для здійснення контролю за виконанням ними рекомендацій атестаційних комісій.

### **Ухвалення рішення за результатами атестації**

На завершальному етапі атестації керівник підприємства приймає рішення, в якому враховуються:

- висновки та пропозиції, викладені у відгуку керівника працівника, що атестується;
- оцінка діяльності працівника, підвищення його кваліфікації в системі безперервної освіти в галузі;
- оцінка ділових, особистісних та інших значущих якостей працівника та їх відповідності вимогам робочого місця;

- думки, що їх висловили члени комісії під час обговорення діяльності працівника;
- порівняння даних на момент атестації з матеріалами попередньої атестації та характер змін;
- думки самого працівника стосовно своєї роботи, реалізації своїх можливостей.

Керівник підприємства у строк, що не перевищує два місяці з дня атестації, може прийняти рішення про переведення працівників, визнаних за результатами атестації такими, що не відповідають займаним посадам, на іншу роботу за умови їхньої згоди. У разі незгоди працівника з таким переведенням керівник підприємства має право в той самий строк з дотриманням чинного законодавства розірвати з ним трудовий договір. Переведення працівників на іншу роботу або розірвання з ними трудових договорів за результатами атестації після закінчення двомісячного строку не допускаються. Трудові спори з питань звільнення та відновлення на посаді працівників, визнаних за результатами атестації такими, що не відповідають займаним посадам, розглядаються відповідно до законодавства про порядок розгляду трудових спорів.

### **Розгляд результатів атестації в колективі**

Результати атестації обговорюються на зборах трудового колективу, нарадах керівників і провідних спеціалістів підприємства, на які запрошуються представники громадських організацій. Аналізується дотримання порядку та умов проведення атестації, висловлюються пропозиції щодо усунення недоліків, виявлених як у виробничій діяльності колективів, так і в роботі окремих керівників та спеціалістів, в організації праці, в соціальній сфері, порушуються питання подальшого вдосконалення роботи з кадрами, поліпшення атестаційної роботи, підвищення її дієвості.

Не можна робити висновки про невідповідність працівника посаді на основі низької оцінки якостей, не потрібних для роботи, яку він виконує в певний час. Такі оцінки можна брати до уваги тільки при розгляді питання про потенційні переміщення та зарахування до резерву на вищу посаду.

### **Оформлення звітної інформації за результатами атестації**

Після завершення на підприємстві чергової атестації відділ кадрів підбиває її підсумки: встановлює число працівників, які пройшли атестацію, їх питому вагу в загальній чисельності керівників і спеціалістів, що підлягають атестації; число працівників, визнаних такими, що відповідають і не відповідають займаним посадам; виявляє працівників, які не пройшли

атестацію з різних причин; складає список керівників та спеціалістів, що підлягають повторній атестації через рік (їх відповідність займаним посадам визначатиметься з урахуванням виконання ними рекомендацій атестаційної комісії), а також працівників, строк звільнення яких від чергової атестації закінчується. Зразки цих документів наведені нижче.

<b>ПІДСУМКИ АТЕСТАЦІЇ</b>		<b>Зразок</b>				
керівних працівників і спеціалістів підприємства, проведеної в 2023 році						
Кількість працівників, що підлягають атестації		848				
Не підлягають атестації з поважних причин		40				
Підлягають атестації в наступному році		32				
Фактично атестовано		808				
Атестовано умовно з переатестацією через рік		28				
Відповідають займаним посадам		755				
Не відповідають займаним посадам		25				
Начальник відділу кадрів _____						
	(підпис)	(ПІБ)				
<b>СПИСОК</b>		<b>Зразок</b>				
працівників, що не пройшли атестацію з поважних причин						
№ з/п	Прізвище, ім'я, по батькові	Посада	Причини, з яких працівник не пройшов атестацію	Дата завершення дії пільги	Дата проведення атестації	Прим.
1	Голуб Борис Іванович	Майстер дільниці	Працює на цій посаді менше року	30.10.2023	Листопад 2024	
2	Льченко Валентина Василівна	бухгалтер	Перебувала у відпустці по догляду за дитиною	27.09.2023	Жовтень 2024	
...						
40	Ворона Ірина Іванівна	Інженер	Одинокa матір, яка має дитину віком до чотирнадцяти років	02.08.2023	Вересень 2024	
Начальник відділу кадрів _____						
	(підпис)	(ПІБ)				

Керівник підприємства забезпечує ретельний розгляд підсумків атестації з метою перевірки відповідності порядку її проведення вимогам Положення про проведення атестації, обґрунтованості прийнятих атестаційними комісіями рекомендацій, можливості й доцільності їх реалізації з дотриманням штатної дисципліни і в межах затвердженого фонду заробітної плати.

Атестаційні комісії узагальнюють рекомендації та пропозиції щодо поліпшення діяльності працівників і підвищення їх кваліфікації, необхідність та доцільність яких була встановлена в ході атестації. Використовуючи

наявну інформацію з проведеної атестації, включаючи пропозиції самих працівників, складають план заходів щодо усунення виявлених недоліків. Пропозиції працівників подають як інформацію за наведеним нижче зразком

**Зразок**

**ІНФОРМАЦІЯ**  
щодо пропозицій працівників, які пройшли атестацію

№ з/п	Прізвище, ім'я, по батькові працівника, який вніс пропозицію	Зміст пропозиції	Рішення про прийняття або відхилення пропозиції (з обґрунтуванням причини відхилення)	Відповідальні за виконання прийнятих пропозицій і терміни виконання	Примітки щодо виконання
1	Бех Ірина Миколаївна	Організувати курси з підвищення кваліфікації спеціалістів із запрошенням до співпраці науково-педагогічного персоналу галузевого ВНЗ	Прийнято до виконання	Відповідальний – перший заступник директора Іванов В.А.	
...					

Начальник відділу кадрів \_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (ПІБ)

**Зразок**

**ПЛАН**  
заходів щодо усунення виявлених недоліків  
за підсумками атестації проведеної в 2023 році

№ з/п	Критичні зауваження та побажання, висловлені працівниками, що атестувались	Хто вніс пропозицію	Зміст заходу	Термін виконання	Відповідальний за виконання
1	2	3	4	5	6
1	У посадовій інструкції нечітко сформульовано функціональні обов'язки, тому іноді доводиться виконувати спеціальні функції, не властиві для посади	Інженер відділу контролю якості продукції	Переглянути посадову інструкцію	I квартал 2024 р.	Головний технолог Сивих М.К.
2	Підвищення кваліфікації проводиться формально, не практикується підвищення кваліфікації за межами підприємства	Майстер цеху	Організувати навчання для майстрів, знайти можливість для підвищення кваліфікації у провідних ВНЗ	постійно	Заступник директора з кадрових питань Іванов В.А.

Заступник директора з кадрових питань \_\_\_\_\_ (підпис) В.А. Іванов

Голова атестаційної комісії \_\_\_\_\_ (підпис) З.В. Зубов

На основі аналізу результатів атестації відділ кадрів спільно з іншими підрозділами підприємства за участю громадських організацій розробляє проект плану заходів, спрямованих на подальше вдосконалення організації роботи підприємств. На великих підприємствах такі заходи рекомендується розробляти спочатку для структурних підрозділів, а потім для всього підприємства в цілому.

<b>Зразок</b>				
<b>ПЛАН</b>				
заходів щодо виконання рекомендацій атестаційної комісії за підсумками атестації проведеної в 2023 році				
№ з/п	Заходи	Термін виконання	Відповідальний за виконання	Прим.
1	2	3	4	5
1	Підготувати проекти наказів про підвищення кваліфікації працівників підприємства	Червень 2024 р.	Начальник відділу кадрів	
2	Перевести а іншу роботу працівників, визнаних такими, що не відповідають займаним посадам	Упродовж місяця після проведення атестації	Керівники структурних підрозділів, начальник відділу кадрів	
3	Оформити проекти наказів на розірвання трудового договору з працівниками, визнаними такими, що не відповідають займаним посадам та не погодились на переведення на інші запропоновані посади	Упродовж місяця після проведення атестації	Начальник відділу кадрів, начальник юридичного відділу	
4	Розробити графік направлення працівників на навчання до інститутів підвищення кваліфікації, аспірантури тощо	I квартал 2024 р.	Начальник відділу виробничого навчання	
5	Переглянути положення про відділи (ВГМ, АСУП) та посадові інструкції інженерів, механіків та програмістів названих відділів, доповнити їх	I квартал 2024	Заступник директора з виробництва	
6	Переглянути та доповнити склад резерву кадрів для висування на керівну роботу	Грудень 2023 р.	Начальник відділу кадрів	
Заступник директора з кадрових питань		_____	<u>В.А. Іванов</u>	
		(підпис)		
Голова атестаційної комісії		_____	<u>З.В. Зубов</u>	
		(підпис)		

За підсумками роботи видається наказ по підприємству, в якому окреслюються позитивні сторони та недоліки в проведенні атестації, стверджуються заходи щодо вдосконалення організації праці, змін у розміщенні кадрів та посадових окладах, зарахування перспективних працівників до резерву на вищі посади, а також щодо інших видів заохочення працівників, які успішно пройшли атестацію.

## Питання для самоконтролю

1. Розкрити сутність і значення періодичної атестації працівників.
2. Які завдання вирішує керівництво організації шляхом проведення атестації?
3. Хто на підприємстві організовує і проводить атестацію?
4. Яка роль відводиться керівникам структурних підрозділів, працівники яких виходять на атестацію?
5. За якими критеріями оцінюють працівників під час атестації?
6. Яких працівників звільняють від проходження процедури атестації або переносять її на рік пізніше?
7. Яких працівників доцільно включати до складу атестаційної комісії?
8. Хто готує відгук-характеристику на працівника у підготовчий період перед атестацією?
9. Які можуть бути наслідки для працівників, що проходять атестацію?