DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-48

УДК 331.108.43:35.073.515

ЗАСТОСУВАННЯ ДІЛОВОДСТВА ПРИ ОЦІНЦІ ПЕРСОНАЛУ В КАДРОВОМУ АДМІНІСТРУВАННІ

APPLICATION OF RECORDS IN PERSONNEL EVALUATION IN PERSONNEL ADMINISTRATION

Тур Олеся Василівна
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки праці та менеджменту,
Національний університет харчових технологій
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7158-0100

Турчина Марія Петрівна
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки праці та менеджменту,
Національний університет харчових технологій
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1433-6341

Бойко Ірина Анатоліївна
кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу,
Національний університет харчових технологій
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4549-9584

Tur Olesia, Turchyna Mariia, Boiko Iryna
National University of Food Technologies

У даній статті представлено важливість застосування діловодства при оцінці персоналу в кадровому адмініструванні. Виявлено в кадровому адмініструванні існування декількох підходів і систем оцінки персоналу, а саме: оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточне та періодичне оцінювання працівників організації. З'ясували, що правильно побудована система оцінки кадрів впливає на мотивацію співробітників, їхню продуктивність та якість праці, професійний розвиток і кар'єру, підвищення кваліфікаційних характеристик, прийнятті кадрових рішень про винагороду, просування і звільнення. У свою чергу документальне оформлення призначення, змісту, порядку та процедури оцінювання сприяє ефективній організації оцінювання працівників. Визначили важливість документів при організації оцінювання персоналу та розглянули їх детально.

Ключові слова: діловодство, документація, оцінка персоналу, кадрове адміністрування, положення про оцінювання персоналу.

This article presents the importance of the application of record keeping when evaluating personnel in personnel administration. Few approaches and a personnel evaluation system were found in personnel administration, as well as: evaluation of candidates for a vacant position (analysis of questionnaire data, obtaining references about the employee from the previous place of work, conducting an interview, test period, etc.) and periodic, ongoing assessment of the organization's employees (assessment of work results and factors that determine the degree of achievement of these results; analysis of the dynamics of labor productivity over a certain period of time, as well as the dynamics of conditions affecting the result). It was found out that a properly constructed personnel evaluation system has a positive effect on the motivation of employees, increasing productivity and quality of work, planning professional development and career, improving qualification characteristics, making personnel decisions about remuneration, promotion and dismissal. It was noted that documenting the appointment, content, order and procedure of evaluation contributes to the effective organization of employee evaluation, ensuring the objectivity of its results, improving feedback, and increasing the responsibility of managers and other evaluation subjects for the timeliness and quality of prepared documents. The list of documents used in personnel evaluation was determined (provisions on personnel evaluation; order issued by the head of the enterprise on personnel evaluation; evaluation schedules; evaluation commission meeting plan; evaluation commission meeting protocol, evaluation sheet and evaluation forms (questionnaires, letters, feedback, characteristics) and other. Considerable attention was paid to

© Тур О. В., Турчина М. П., Бойко І. А., 2025

the provision on personnel evaluation, which establishes the rules and regulates the procedure for conducting the evaluation of the company's employees. It was found that the regulation should be developed by personnel service employees and should comply with the basic principles of personnel policy, the current personnel management system and personnel administration in general.

Keywords: record keeping, documentation, personnel evaluation, personnel administration, regulations on personnel evaluation.

Постановка проблеми. Негативні тенденції в діяльності господарюючих суб'єктів спричинені військовим станом в Україні гальмують розвиток організацій і вектор уваги переміщується із забезпечення їх конкурентоспроможності на збереження їх функціонування в загальному. У даній ситуації суб'єктам підприємницької діяльності необхідно робити акцент на ефективне використання, в тому числі оцінювання, наявних та прихованих можливостей персоналу організації і перетворення його на важливий стратегічний ресурс, що дасть можливість утримати підприємство в точці беззбитковості та в перспективі досягнути стратегічних цілей підприємства. У цьому допомагає кадрове адміністрування, оскільки воно займається комплексним рішенням кадрових питань, процесом управління персоналом, в тому числі його оцінюванням, управлінням інформаційними потоками, здійснює комплекс послуг, пов'язаних з веденням кадрового діловодства на підприємствах згідно чинного законодавства України. При цьому в загальному застосування діловодства при оцінці персоналу в кадровому адмініструванні набуває вагомого значення та потребує адаптації до постійних змін в трудовому законодавстві України спричинені військовим станом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням теоретичних і практичних аспектів діловодства, оцінюванням персоналу в кадровому адмініструванні займалися вчені, зокрема: Балановської Т. І., Білорус Т. В., Бондаревська К. В., Бучинська Т. В., Грішнова О. А., Довжук І. В., Драган О. І., Михайліченко М. В., Петюх В. М., Селютіна В. М., Скопенко Н. С., Рудакової С. Г., Троян А. В., Щетініна Л. В.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Наукові праці згаданих вище вчених присвячені окремим питанням використання діловодства в діяльності підприємств, оцінці персоналу в кадровому адмініструванні та не дають узагальненого розуміння застосування діловодства при оцінці персоналу в кадровому адмініструванні.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). З огляду на зазначене вважається доцільним приділити увагу розкриттю особливостей застосування діловодства при оцінці персоналу в кадровому адмініструванні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Успішна діяльність підприємств в непередбачених умовах сьогодення гостро потребує забезпечення фаховим персоналом, який є стресостійким, високо освідченим, прагне удосконалюватися в процесі праці, здатний освоювати новітні технології, в тому числі, диджиталізацію в усіх сферах виробничої та управлінської діяльності, а також швидко приймати рішення. Разом з тим, процес формування персоналу підприємства повинен супроводжуватися його оцінкою, пошуком шляхів і способів найраціональнішого використання потенціалу персоналу, його компетентностей, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій, їх потенційних можливостей з метою досягнення у визначених умовах певних результатів, які постають перед суб'єктами господарювання на кожному конкретному етапі життєвого циклу його функціонування. Все це забезпечується за допомогою кадрового адміністрування, яке займається аналізом потреб в кадрах, визначенням вимог до персоналу наявного та залученого, визначенням джерел надходження кандидатів, розробкою і вибором методик набору кадрів, які передбачають формування процедур оцінки кандидатів, їх тестування, виявлення професійно-кваліфікаційних характеристик.

В сучасних умовах достатньо складно розробити збалансовану систему оцінок, тому існує декілька підходів і систем оцінки персоналу, а саме [3; 4]: оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточне та періодичне періодичне оцінювання працівників організації.

Як показує практика оцінювання кандидатів на вакантну посаду відбувається на основі: аналізу анкетних даних; одержання довідок (характеристик, відгуків, рекомендаційних листів та інше) про працівника з місця проходження практики чи попередньої роботи; проведення співбесіди; випробуваного терміну. Менеджер з персоналу, перед тим як наймати потрібного спеціаліста, розробляє критерії оцінки ділових та особистих якостей претен-

дентів відповідно до вимог робочого місця чи посади. Такими критеріями можуть бути: здоров'я, зовнішній вигляд, працездатність, ініціативність, кваліфікація, вміння приймати рішення і обґрунтовано ризикувати, входити в контакт і інтегруватися в колектив, зацікавленість у своїй роботі, лояльність до фірми тощо. Обидві сторони повинні намагатись досягти взаєморозуміння.

Поточне та періодичне оцінювання працівників підприємства проводиться за двома напрямами: оцінки результатів роботи і факторів, що визначають міру досягнення цих результатів; аналізу динаміки результативності праці за певний проміжок часу, а також динаміки умов, що впливають на результат.

Тому правильно побудована система оцінки кадрів виконує ряд функцій, які полягають у впливі на мотивацію співробітників, підвищенні продуктивності і якості праці, плануванні професійного розвитку і кар'єри, підвищення кваліфікаційних характеристик, прийнятті кадрових рішень про винагороду, просування і звільнення.

У свою чергу документальне оформлення призначення, змісту, порядку та процедури оцінювання сприяє ефективній організації оцінювання працівників, забезпеченню об’єктивності його результатів, поліпшенню зворотного зв’язку, підвищенню відповідальності керівників та інших суб’єктів оцінювання за своєчасність і якість підготовлених документів [2, с. 219–220]. До таких документів з оцінювання персоналу належать [1–3]: положення; наказ виданий керівником підприємства; графіки оцінювання; план засідань оцінювальної комісії; протокол засідання оцінювальної комісії, оцінювальний листок та оцінювальні форми (анкети, листи, відзиви, характеристики) та інше.

Процедура оцінювання зазначається в положенні про оцінювання персоналу в якому встановлюються правила і регламентується порядок проведення оцінювання працівників підприємства, а саме встановлюються вимоги до періодичності, процедури, методики, документаційного забезпечення, порядку розгляду документів і прийняття рішень за результатами оцінювання працівників підприємства. Дане положення належить до організаційно-розпорядчої документації та є одним із локальних нормативних актів підприємства. Норми положення про оцінювання персоналу поширюються на всіх найманого працівника підприємства та тих, що працюють на умовах трудового договору [1; 2].

На підприємстві розробляються положення про оцінювання як окремо для кожної категорії працівників (керівників, фахівців, технічних службовців і робітників) так і для всіх категорій персоналу з відображенням, у разі потреби, специфічних особливостей оцінювання різних категорій працівників. Також дане положення містить специфічні особливості оцінювання окремих професійних груп працівників. Зазначене положення має бути сумісним з основними принципами кадрової політики, чинною системою управління персоналом та загалом з кадровим адмініструванням господарюючого суб’єкта.

Положення про оцінювання персоналу складається з таких розділів [2, с. 220–221]: загальні положення; підготовка та організація оцінювання (атестації); оцінювальна (атестаційна) комісія, обов’язки, повноваження та організація роботи членів комісії; порядок проведення оцінювання (атестації); напрями використання результатів оцінювання (атестації); підсумкові положення.

Також дане положення може містити додатки, а саме: форми документів, бланків, необхідних для роботи оцінювальної комісії (зразок графіка оцінювання, проєкт протоколу засідання оцінювальної комісії, бланк оцінювального листка, анкети, відзиву, характеристики тощо).

Положення про оцінювання персоналу розробляється співробітниками служби персоналу (департаменту управління персоналом, відділу кадрів тощо), тобто тими працівниками які залучені до кадрового адміністрування. Розроблення даного документу починається з підготовки його проєкту, погодження з керівництвом, остаточне оформлення та надання для затвердження. Положення набирає чинності з дня затвердження керівником. У ньому зазначається термін його дії та обставини при яких можна вносити зміни в чинне положення: змінами у кадровій політиці та загалом в кадровому адмініструванні, що передбачає перегляду вимог до працівників, коригування цілей і ключових показників діяльності господарюючого суб’єкта.

У загальному оцінювання персоналу заздалегідь планується на основі: видання наказу керівником підприємства, розроблення графіків оцінювання і плану засідань оцінювальної комісії. Даний наказ має обов’язково містити інформацію щодо: термінів проведення оцінювання; працівників, які підлягають оцінюванню; складу оцінювальної комісії та їх чисельності; голови та секретаря комісії

(комісій). Також до наказу потрібно включити графік оцінювання працівників підприємства, які підлягають оцінюванню у відповідному періоді, вказати дату проведення оцінювання, відповідальних посадових осіб, перелік документів, які потрібно надати комісії, дату їх надання та інше. Усі зазначені в наказі особи мають бути ознайомлені з ним під особистий підпис [2; 3].

При складанні графіків оцінювання враховуються резерви часу для оцінювання працівників, які з поважних причин (відрядження, лікарняний та інше) можуть бути відсутніми на засіданні у день, на який було призначено розгляд їх матеріалів і прийняття рішення за результатами оцінювання.

Розроблення графіків (їх проєктів) оцінювання працівників покладаються на голову чи секретаря оцінювальної комісії, керівника служби персоналу, директора з персоналу, начальника відділу кадрів та інший персонал який задіяний в кадровому адмініструванні. Проєкт графіків підписує голова оцінювальної комісії узгоджуючи з керівником служби персоналу, або іншою посадовою особою, яка займається кадровими питаннями (кадровим адмініструванням) та керівниками структурних підрозділів, співробітники яких підлягають оцінюванню у відповідному періоді. Після цього графіки оцінювання затверджує керівник підприємства і потім здійснюється його тиражування в необхідній кількості екземплярів, які видаються керівникам структурних підрозділів. Останні знайомлять під підпис працівників, які підлягають оцінюванню, з термінами їх проведення.

Щодо плану засідань комісії, то цей документ важливий при оцінці персоналу в кадровому адмініструванні, який визначає порядок і терміни підготовки, а також дату та план засідань оцінювальної комісії. Він розробляється на основі графіка оцінювання, а також інформації про загальну кількість працівників, які підлягають оцінюванню протягом кожного календарного місяця відповідного періоду та визначається максимальна тривалість засідання комісії. В основному планується проведення 2–4 засідань оцінювальної комісії щомісяця, в залежності від чисельності працюючих. У загальному підготовкою проєкту плану займається секретар оцінювальної комісії, який узгоджує з керівником служби персоналу і потім остаточний план затверджується головою оцінювальної комісії.

На одному засіданні комісії розглядаються подані матеріали та обговорювати результати оцінювання небільше 6–8 осіб, оскільки необхідно ретельно опрацювати матеріали (документи), подані до оцінювальної комісії, обговорити результати оцінювання працівників і надати рекомендації по їх кандидатурах.

Порядок роботи й результати засідання оцінювальної комісії оформляються протоколом, який заповнює секретар. Даний документ містити таку інформацію [2]: умови проведення засідання, зокрема місце та час, склад учасників разом із запрошеними особами; порядок денний засідання у послідовності обговорення; дані зафіксовані під час засідання як робочі записи; дані, що містяться в оцінювальних формах і використані під час засідання; дані про підрахунок голосів під час голосування у процесі прийняття рішень з питань порядку денного; рішення з процедурних та інших питань щодо порядку денного засідання; інші дані. Протокол формується протягом 3-5 робочих днів, підписується секретарем і головою комісії, потім секретар надає копії та виписки усім зацікавленим особам.

Наступним важливим документом є оцінювальний листок, у якому фіксуються дані, що відображають порядок і результати оцінювання працівника. Він містити таку інформацію як: персональні дані працівника; питання, поставлені йому у процесі засідання комісії, й відповіді на них; міра відповідності працівника кваліфікаційним та іншим вимогам; рекомендації комісії; рішення комісії.

Також інформативним документом при оцінюванні персоналу в кадровому адмініструванні є оцінювальна форма, яка містить: логотип і найменування підприємства; звернення до суб'єктів оцінювання та працівників, яких оцінюють. Дана форма має бути простою для заповнення, зрозумілою як для суб'єктів оцінювання, так і для тих, кого оцінюють, а також забезпечити оптимальний баланс між необхідною та достатньою інформацією. Оцінювальна форма забезпечує зручність обробки інформації, особливо коли необхідно порівняти результати оцінювання значної кількості працівників.

До оцінювальних форм документів відносять [1; 2; 3]: характеристику, відгук, рекомендаційні листи, анкети та інші, які дають інформацію про рівень розвитку професійних і корпоративних компетенцій, результати діяльності, міру досягнення поставлених цілей, виконання рекомендацій попереднього оцінювання.

Зупинимося більш детально на одній із оцінювальних форм, яка використовується під

час комплексного підсумкового оцінювання, а саме письмова характеристика. Даний документ на працівників, які підлягають оцінюванню, готують їх безпосередні керівники. Він складається у довільній або визначеній формі та містить певну структуру, за якою керівник висловлює свою думку про рівень розвитку компетенцій, поведінку та результати праці працівника, тобто відбувається оцінка професійних і особистісних якостей працівника. Також характеристика має містити попередні висновки щодо відповідності чи не відповідності працівника посаді (роботі), яку він обіймає (виконує), а також пропозиції щодо підвищення категорії, посадового просування, навчання, поліпшення результатів діяльності, застосування дисциплінарних заходів, тощо. Якщо працівник незгодний із письмовою характеристикою, то складається акт, який надається до оцінювальної комісії разом з характеристикою.

Далі розглянемо відгук – документ, що відображає набуття працівником певних навичок, знань та вмінь за підсумками конкретного періоду часу або виконання якої-небудь роботи. Відмінність відгуку від характеристики в тому, що в ньому менше уваги приділяється особистісним якостям працівника, а більш повно відображаються професійні якості.

Слід зазначити, метою складання і характеристики, і відгуку є: документування відомостей, інформування про їх зміст керівництва підприємства і самого працівника, а також підготовка відповідного управлінського рішення про найбільш доцільне застосування знань та навичок працівника на підприємстві або поза ним.

Наступним документом є рекомендаційний лист, в якому дається оцінка ділових та моральних якостей працівника, а також вказівка або порада. Взагалі, рекомендаційні листи складаються з різних приводів: клопотання про підвищення на посаді або одержання гранту, влаштування на нову роботу або збирання інформації про ділових партнерів.

Загалом документальне оформлення змісту та процедури оцінювання працівників в кадровому адмініструванні сприяє ефективній організації оцінювання працівників.

Висновки. Результати оцінювання працівників використовуються для підтвердження їхньої кваліфікації (категорії, класу, розряду, рангу, тощо), рівня знань і компетентності для виконання відповідних робіт за певною професією та обов'язків за певною посадою. Тому оцінювання працівників є важливим в кадровому адмініструванні, оскільки у результаті оцінювання служба персоналу та загалом керівництво господарюючого суб'єкта отримують дані, які документально засвідчені, що в подальшому використовуються для обґрунтування управлінських рішень, а саме: добору, професійного та кар'єрного зростання, ротації, навчання і розвитку та мотивації працівників, а також звільнення працівників, які не пройшли належним чином оцінювання та не відповідають вимогам зайнятій посаді.

Також одержана у результаті оцінювання інформація про досягнуті ключові показники ефективності діяльності кожного працівника, індивідуально-особистісні характеристики та їх рівень розвитку професійних і корпоративних компетенцій дають змогу визначити потребу в оновленні та здобутті нових професійних знань і навиків, сформулювати індивідуальні програми розвитку та навчання, окреслити перспективи кар'єрного зростання, визначити розмір матеріальної винагороди за досягнуті результати професійної діяльності та форми нематеріальної мотивації, сформувати кадровий резерв на заповнення вакантних посад керівників з власних працівників. Загалом ефективне оцінювання працівників дає розуміння як якісно застосовувати кожного працівника у діяльності господарюючого суб'єкта для досягти підприємством поставлених цілей та стратегічної мети.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Довжук І. В. Діловодство (загальне, спеціальне): навч.-метод. посіб. Переяслав (Київ. обл.): Домбровська Я. М., 2020. 353 с.

2. Оцінювання персоналу : Навч. посіб. / С. О. Цимбалюк, О. М. Білик. Київ : КНЕУ, 2021. 311 с.

3. Петюх В.М., Рудакова С.Г., Щетініна Л.В. Кадрове адміністрування: навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 339 с.

4. Сиволап Л. А., Галіцина А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9560 (дата звернення: 03.10.2024).

REFERENCES:

1. Dovzhuk I. V. (2020*).* Dilovodstvo (zahalne, spetsialne): navch.-metod. posib. Pereiaslav (Kyiv. obl.): Dombrovska Ya. M.

2. Tsymbaliuk, S. O. and Bilyk, O. M. (2021), Staff evaluation: manual, Kyiv National University of Economics, Kyiv.

3. Petiukh V.M., Rudakova S.H., Schetinina L.V. (2018). Kadrove administruvannia [Personnel administration]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

4. Syvolap L. A., Halitsyna A. O. (2021), “Research on modern methods of personnel evaluation”, *Efektyvna ekonomika,* [Online], vol. 11, available at: http://www.economy.nayka.com.ua (Accessed 10 November 2024).