

Тема 8. Оцінювання персоналу

1. Суть та завдання оцінки персоналу.
2. Процедура проведення оцінки персоналу.
3. Атестація персоналу організації.

Ефективно керувати можна лише таким об'єктом, який піддається вимірюванню (діагностуванню) та оцінюванню. **Оцінювання працівників** – це процес визначення цінності, корисності конкретних осіб для організації.

Цінність різних працівників для організації є неоднаковою. За даними спеціальних досліджень, проведених компанією «Геллап» (Gallup) у багатьох країнах світу, 55 % працівників – це пасивні виконавці трудових обов'язків, 16 % – активно саботують виконання завдань і лише 29 % – захоплені своєю працею та активно підтримують як поточні цілі, так і стратегічні завдання організації.

З наведеними даними перегукується і відомий менеджерам висновок Парето: досягнення організації на 80 % забезпечуються 20-ма % персоналу, решта 80 % працівників забезпечують лише 20 % успіху колективу.

У висновку Парето не йдеться про різницю в продуктивності праці між зазначеними групами працівників. Тут матерія дещо складніша: досягнення організації на 80 % забезпечує своєрідна інтелектуальна еліта, представники якої визначають стратегію розвитку, маркетингову і технологічну політику, використовують найсучасніші технології в управлінні персоналом. Іншими словами, вміють встановлювати правильні цілі, обирати ефективні засоби та забезпечувати якісне виконання поставлених завдань, тоді як більшість працівників зайнята виконанням поточної, переважно рутинної роботи.

Працівників варто оцінювати для забезпечення виконання таких завдань:

— ефективного використання наявних ресурсів праці через оптимальну розстановку працівників по робочих місцях (працівник і робота мають відповідати одне одному);

— визначення потреб у поточному і випереджувальному навчанні працівників;

— планування та організації розвитку персоналу;

— формування кадрового резерву на заміщення вакантних посад і робочих місць;

— планування ділової (службової) кар'єри;

— професійно-кваліфікаційного просування робітників;

— організації ефективного матеріального і морального заохочення працівників відповідно до внеску в результати колективної праці тощо.

Якщо в організації оцінюванню працівників не приділяють належної уваги, то марно сподіватися на високі результати діяльності у тривалому часі.

Основні завдання оцінювання персоналу:

— створення і перманентне оновлення достовірної бази даних щодо компетентності й мобільності працівників як важливої передумови гнучкого маневрування ресурсами праці в інтересах організації;

— моніторинг ступеня відповідності кваліфікації, знань і вмінь працівників характеристикам складності роботи, стандартам якості й продуктивності;

— одержання оперативної інформації про кількісні та якісні параметри виконання планових завдань (від змінно-добових до місячних), а також термінових доручень;

— отримання інформації про ставлення працівників до цілей організації, а також про стан виконавської та трудової дисципліни;

— систематизація інформації про ступінь задоволеності працівників їхнім становищем в організації (змістом і умовами праці, рівнем трудових доходів, перспективами просування тощо);

— здобуття об'єктивної інформації для організації внутрішньофірмового трудового змагання, визначення і заохочення переможців серед трудових колективів та індивідів.

Правильно організоване оцінювання потрібне не лише роботодавцеві, в ньому так само заінтересовані і працівники. Людині цікаво знати, якої думки про неї керівництво, які вона має досягнення порівняно з іншими працівниками, які в неї слабкі сторони, яка потреба в навчанні, які перспективи до кваліфікаційно-професійного просування. Володіючи правдивою інформацією про себе, працівник дістає можливість обґрунтовано захищати власні права в організації, регулювати свою поведінку, будувати кар'єрні плани.

Оцінювання персоналу є досить складним процесом. Щоб воно було ефективним, тобто відповідало інтересам організації, кожного структурного підрозділу, кожного працівника, його *слід добре забезпечити методично й організаційно*. **Головними вимогами до оцінювання персоналу** мають бути: обов'язковість, всеохопність, відкритість і прозорість, об'єктивність і точність, своєчасність.

Отже, **оцінювання персоналу** – цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу, здібностей, умінь, мотивів вимогам посади або роб.місця. Зміст оцінювання включає **оцінку особистих якостей працівника, його праці та її результатів**. **Основні цілі оцінювання:**

1. *Адміністративні* – полягають у прийнятті рішень щодо персоналу організації на об'єктивній та регулятивній основі.

2. *Інформативні* – забезпечення керівників даними про якісний та кількісний склад персоналу організації.

3. *Мотиваційні* – передбачають орієнтацію працівників на покращення трудової діяльності у потрібному для організації напрямі.

Основні функції оцінювання:

1. *Орієнтуюча* – полягає в тому, що кожна людина через оцінку та за допомогою самооцінки усвідомлює свій стан та поведінку, отримує можливість визначення напрямку та способу подальшої діяльності.

2. *Стимулююча* – виявляється в тому, що вона породжуючи в людині переживання успіху чи невдачі, підтверджуючи правильність або неправильність обраної поведінки спонукає людину до діяльності в певному напрямі.

Види оцінювання персоналу можна класифікувати за різними ознаками.

1. *За змістом завдань:*

- ✓ комплексне оцінювання персоналу (охоплює різні боки предмету оцінки);
- ✓ локальне оцінювання персоналу (оцінка окремих напрямків діяльності персоналу).

2. *За часом проведення:*

- ✓ постійне оцінювання (поточне, оперативне оцінювання, що проводиться безупинно безпосереднім керівником);

- ✓ періодичне оцінювання (оцінка за певний період роботи: місяць, квартал, півріччя, рік).

3. *За суб'єктами оцінювання:*

- ✓ самооцінювання;

- ✓ оцінка безпосереднім керівником;
- ✓ оцінка колегами у колективі;
- ✓ оцінка підлеглими;
- ✓ оцінка партнерами, покупцями;
- ✓ оцінка спеціальною комісією (наприклад, атестаційною);
- ✓ оцінка експертами (фахівцями консалтингових та аудиторських організацій, навчальних закладів і ін.).

4. За об'єктом оцінювання:

- ✓ індивідуальне оцінювання;
- ✓ групове оцінювання (групи працівників, відділу, персоналу підприємства в цілому).

5. За цілями проведення:

- ✓ з метою оперативного управління діяльністю працівника (поточне оцінювання персоналу);
- ✓ з метою встановлення відповідності працівника обійманій посаді (атестація);
- ✓ з метою визначення потенційних можливостей кандидата на вакантну посаду.

З огляду на практику господарювання можна виокремити такі **види оцінювання працівників**:

- поточне;
- регулярне планове;
- ситуаційне;
- періодичне комплексне у формі атестації;
- оцінювання рівня компетентності працівників методами сертифікації.

Названі види оцінювання дуже відрізняються один від одного об'єктом, строками, складністю застосовуваних методів і процедур.

Поточне оцінювання є наймасовішим серед видів визначення корисності працівника для організації. Головне призначення цього виду оцінювання – одержання оперативної правдивої інформації про якість виконання посадових (трудових, службових) обов'язків працівниками в реальному часі, тобто щодня. Предметом поточного оцінювання є, як правило, не працівник чи колектив, а результати праці – кількісні та якісні характеристики виконання індивідуальних і колективних завдань. Для робітників, бригад, виробничих дільниць, цехів – це, як правило, змінні завдання, рідше – добові, тижневі, подекадні. Головним суб'єктом поточного оцінювання завжди є керівник структурного підрозділу.

Найбільш уживаними *методами поточного оцінювання* працівників вважаються аналіз оперативної інформації, спостереження, спілкування керівників із підлеглими, аналіз порушень нормального перебігу виробничих процесів і нештатних ситуацій.

На виробничих підприємствах **регулярне планове** оцінювання працівників і підрозділів здійснюється після закінчення планового місяця, кварталу, року.

Основними цілями регулярного оцінювання є:

- підбиття підсумків виконання виробничих планів;
- визначення переможців у трудовому змаганні;
- винагородження переможців відповідно до встановленого регламенту;
- призначення премій працівникам і колективам, які повністю дотримали умов поточного преміювання;
- обґрунтоване застосування винагород нематеріального характеру;

- виявлення проблемних ділянок і реальних причин, що негативно впливають на ефективність господарювання;
- виявлення працівників, які не відповідають зрослим вимогам посади чи робочого місця.

Основним *методом регулярного планового* оцінювання працівників і трудових колективів є аналіз економічних показників роботи за місяць (квартал, рік).

Вивчають також і беруть до уваги документи, в яких зафіксовані випадки браку продукції, перевитрат виробничих ресурсів, поломок технічних засобів, значних порушень трудової та виконавської дисципліни тощо.

У діяльності великих організацій, особливо виробничих підприємств, нерідко виникають ситуації, коли терміново треба оцінити одного чи кількох працівників, тобто коли не йдеться про поточне, планове регулярне оцінювання, атестацію чи сертифікацію. Такий вид оцінювання називають *ситуаційним*. Потреба в терміновому оцінюванні працівників може постати з різних причин:

- завершення випробувального строку, коли за обмежений час треба ухвалити обґрунтоване рішення щодо зайнятості працівника;
- завершення періоду адаптації новоприйнятих працівників. Якщо адаптація пройшла успішно, то можна винагородити наставників;
- завершення певного етапу виробничого навчання, щоб визначити ефективність інвестування в людину;
- термінова потреба заповнити вільну вакансію із внутрішніх джерел;
- термінова потреба поповнити склад резерву керівників;
- необхідність терміново визначити кандидатури для направлення на стажування, у творче відрядження за кордон;
- суттєве погіршення показників роботи працівника чи підрозділу тощо.

Для вирішення стратегічних завдань з управління персоналом, зокрема, перманентного професійного розвитку працівників, створення надійного кадрового резерву на заміщення ключових посад, планування ділової кар'єри, поступового омолодження керівного складу підприємства використовують процедуру *атестації працівників*. Атестація працівників відбувається через кожні 3-5 років. Атестації підлягають керівники, професіонали та фахівці. Для проведення чергової атестації керівник організації затверджує графік, створює атестаційну комісію в складі 5-9 осіб. Комісія має забезпечувати об'єктивний розгляд і професійну оцінку роботи, професійних та організаційних якостей працівника, який атестується, принциповий підхід у підготовці рекомендацій щодо подальшого використання його досвіду і знань на займаній посаді.

На засідання комісії запрошуються працівник, який атестується, та його керівник. Атестаційна комісія на засіданні розглядає подані матеріали та заслуховує інформацію керівника структурного підрозділу про роботу працівника, який атестується, а також самого працівника. За підсумками обговорення діяльності особи, що атестується, комісія ухвалює одне з таких рішень:

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

У разі прийняття рішення про невідповідність працівника займаній посаді комісія вносить пропозиції щодо переведення його на іншу посаду, яка відповідатиме рівню його кваліфікації, або звільнення з роботи. Рішення про

переведення працівника за його згодою на іншу посаду або про звільнення з посади приймається керівником у двомісячний термін з дня його атестації.

Як особливий вид оцінювання **сертифікація працівників** виникла відносно недавно. Тривалий час підприємства обмежувалися поточним, регулярним оцінюванням та атестацією працівників. Метою сертифікації є підтвердження відповідності працівника вимогам посади, які мають тенденцію до ускладнення. В процесі сертифікації оцінюють компетентність людини, тобто її здатність застосовувати набуті знання, вміння та досвід для високоякісного виконання професійних завдань. Працівник, який одержав сертифікат відповідності, зобов'язаний забезпечувати на своєму робочому місці високі стандарти якості роботи. Якщо працівник на якомусь етапі втрачає здатність забезпечувати відповідні стандарти якості роботи, то його позбавляють сертифіката.

Якщо в організації оцінюванню працівників не приділяють належної уваги, то марно сподіватися на високі результати діяльності у тривалому часі.

Таблиця 1

Основні елементи процесу оцінювання персоналу

№	Елемент оцінки (параметр)	Характеристика
1	Мета оцінювання (призначення)	Проведення підбору та відбору персоналу; стимулювання праці; навчання персоналу; формування кадрового резерву; планування кар'єри тощо
2	Об'єкт оцінювання (кого оцінюють)	Працівник; група працівників; колектив в цілому
3	Суб'єкт оцінювання (хто оцінює)	Фахівець (експерт); група фахівців (експертів); керівник; працедавець; колеги; підлеглі; самооцінка
4	Предмет оцінки (що оцінюють)	Професійні якості; особистісні якості; витрати праці; результати праці; види взаємодій і т.д.
5	Показники оцінки (одиниці виміру)	Бали; ранги; коефіцієнти; одиниці і т.д.
6	Критерії оцінки	Ознаки, відібрані для проведення оцінки
7	Стандарти оцінки	Значення або опис показника оцінки, ступінь відповідності якому ідентифікується в процесі оцінки
8	Методи оцінки	Способи проведення оцінки
9	Процедура оцінки	Послідовність кроків в процесі оцінки

Оцінка персоналу може повноцінно виконувати притаманні їй функції за умов побудови *на принципах*:

1. невідворотності (обов'язковості);
2. загальності (оцінюють кожного);
3. систематичності (оцінка здійснюється постійно);
4. всебічності (оцінці підлягають усі сторони діяльності та особистості людини);
5. об'єктивності (використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника);
6. гласності (широкого ознайомлення персоналу з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб);
7. демократизму (участі громадськості, залучення до оцінки колег і підлеглих);

8. результативності (обов'язкового й оперативного вжиття дійових заходів за результатами оцінки).

Галузь використання результатів оцінювання персоналу досить широка. При цьому результати оцінки використовуються для розв'язання таких питань, як:

- підбір і розстановка нових працівників;
- висування в резерв і на нові посади;
- прогнозування просування працівників по службі і планування кар'єри;
- раціоналізація засобів і методів роботи, управлінських процедур;
- удосконалення організації праці;
- побудова ефективної системи мотивації трудової діяльності;
- посилення демократичних засад в управлінні;
- удосконалення структури управління;
- оцінка ефективності навчання працівників;
- удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації кадрів;
- оцінка ефективності роботи трудових колективів і окремих працівників.

2. Процедура проведення оцінювання персоналу.

У загальному вигляді система оцінювання персоналу містить чотири блоки (рис. 1.):

I. Зміст оцінки — це об'єкт аналізу, конкретні якості людини, її поведінка, результати її праці;

II. Система критеріїв оцінки та їх вимірювання;

III. Система способів, методів та інструментів оцінювання;

IV. Процедура оцінювання: визначається порядок оцінювання, місце проведення, суб'єкти оцінювання, терміни і періодичність оцінки, технічні та організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання персоналу.

Виділяють такі групи показників оцінювання персоналу:

1) *результати та витрати праці* (процес праці за ознаками періодів роботи та перерв; складність й важкість праці, її інтенсивність; витрати праці; основні та побічні результати праці);

2) *особистісні якості*;

3) *професійна поведінка*.

Організаційно процедура проведення оцінювання передбачає виконання таких обов'язкових заходів:

— розроблення методики оцінювання (якщо це доцільно, методику можна купити) з урахуванням конкретних умов організації;

— формування оціночної комісії із залученням безпосередніх керівників тих працівників, що оцінюються, та спеціалістів вищого рівня ієрархії, а також спеціалістів служби управління персоналом;

— визначення часу та місця проведення оцінки;

— встановлення процедури підбиття підсумків оцінки;

— вивчення питань інформаційного забезпечення процесу оцінювання;

— консультації авторами методичних розробок членів комісії з питань оцінювання.

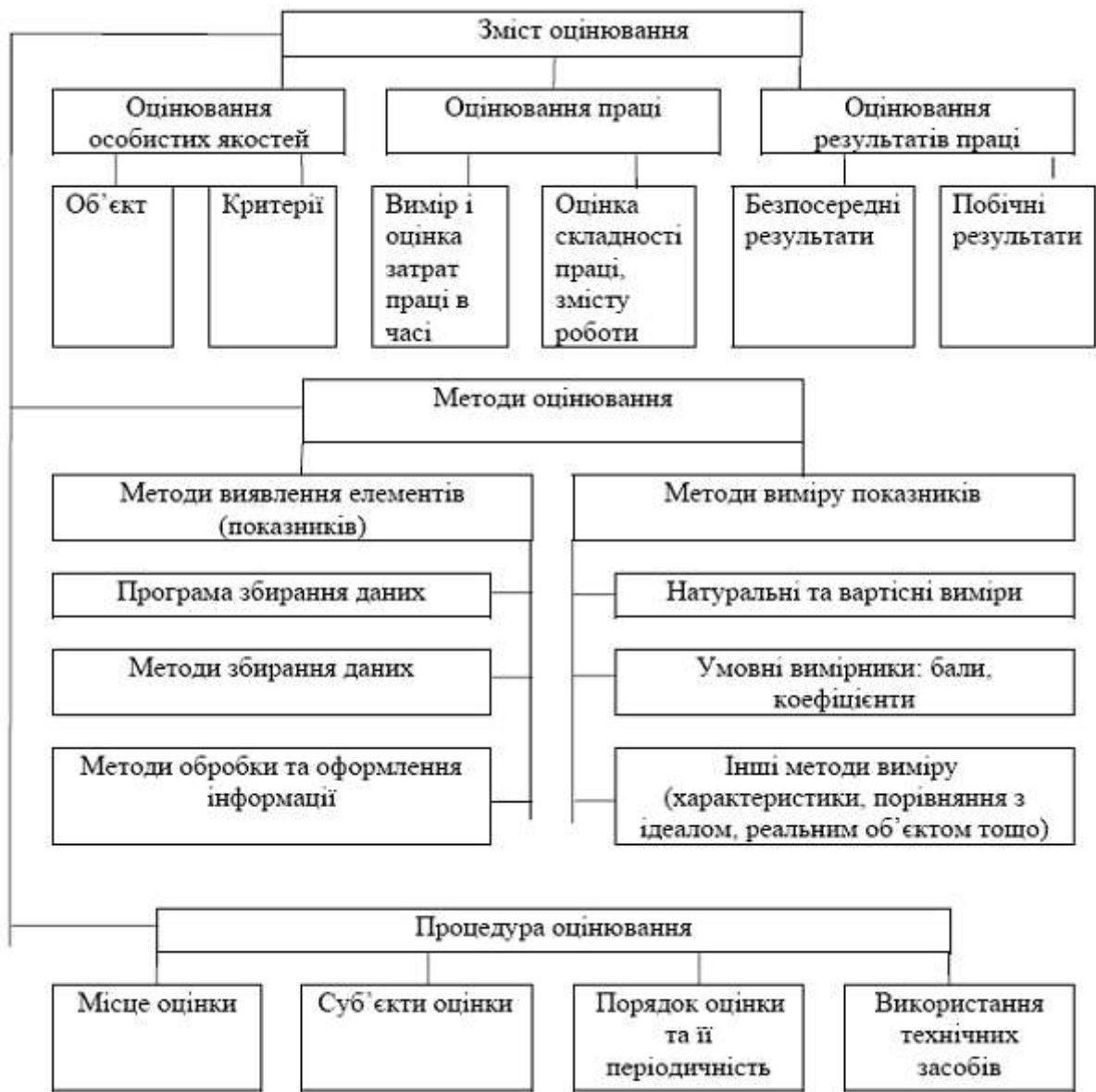


Рис. 1. Складові системи оцінювання персоналу

Послідовність етапів проведення оцінки персоналу на промисловому підприємстві:

- 1 – визначення цілей і завдань оцінки персоналу
- 2 – визначення категорій персоналу, що підлягають оцінці
- 3 – вибір методів та критеріїв оцінки, та методів обробки результатів оцінки
- 4 – визначення часу, місця, та процедури здійснення оцінки, членів атестаційної комісії, доведення до відома працівників, що підлягають оцінці
- 5 – проведення оцінки персоналу
- 6 – обробка даних та підготовка необхідних документів за результатами оцінки
- 7 – доведення результатів оцінки до керівництва, оцінюваного працівника, розробка та прийняття відповідних рішень
- 8 – контроль за виконанням прийнятих рішень.

Незалежно від вибору методу оцінювання, оцінка персоналу передбачає порівняння працівника з певним еталоном, відповідність його критеріям, необхідним для займання певної посади/робочого місця. Саме формування переліку цих вимог є складним і трудомістким процесом. Визначаючи стандарти (критерії оцінки), необхідно дотримуватись певних вимог. Ці критерії повинні:

- відображати нормативні уявлення про ділові та особистісні якості, трудову поведінку, результати діяльності працівника, враховуючи організаційні та індивідуальні цілі;
- мати кількісну визначеність – кілька ступенів вираженості для оцінки різних рівнів виконання;
- бути надійними і достовірними, щоб виключати суб'єктивні помилки;
- бути прийнятними як для керівників, так і для виконавців, щоб процес оцінювання був зрозумілим і витрати на нього не перевищували користі від його результатів.

При визначенні критеріїв оцінки можна керуватись двома цілями. Перша – визначити, як добре, чи погано (і чому) працівники виконують свої функції та обов'язки. Друга – визначення можливостей працівників (їх потенціал) відповідно до цілей підприємства, його перспективи. Для того, щоб оцінювання було дієвим, а потреба в її проведенні була зрозумілою і мала мотиваційний характер, її потрібно проводити *за основним змістом діяльності, яка прямо пов'язана з результатами праці і особистими якостями працівників.*

Поширені технології оцінювання персоналу:

3. Атестація персоналу організації.

Атестація працівників – невід'ємна складова кадрової роботи, за допомогою якої керівник може вирішувати питання, пов'язані з удосконаленням чи звільненням своїх працівників. Атестація являє собою завершений, документально оформлений результат оцінювання працівника з метою встановлення відповідності посаді, яку він обіймає, або кваліфікаційному рівню. Проведення атестації регулюються галузевими нормативно-правовими актами та Законом України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 № 4312-VI.

Цілі та завдання атестації персоналу підприємства

Цілі атестації персоналу	Завдання
1. Адміністративні (організаційні):	
1.1 Підвищення	Більш повна реалізація потенціалу працівників, які мають високий рівень компетентності; забезпечення кар'єрного зростання найкращих працівників
1.2 Переведення	Отримання працівниками нового досвіду. Використання знань та умінь працівника у тій сфері, в якій він є більш компетентним
1.3 Зниження	Переведення на посади, що вивільняються, більш компетентних працівників
1.4 Звільнення	Скорочення витрат підприємства за рахунок звільнення працівників, що не відповідають вимогам обійманої посади
2. Інформаційні	Інформування працівників про рівень їхньої кваліфікації та якість праці; про якісний склад персоналу підприємства; про ступінь використання трудового потенціалу працівників; про удосконалення методів, форм та стилю управління персоналом
3. Мотиваційні	Стимулювання найбільш компетентних працівників за допомогою різних форм і методів (винагорода подякою, підвищенням заробітної платні, наданням премій, підвищенням за посадою працівників). Підвищення продуктивності праці. Забезпечення зацікавленості працівників у результатах своєї праці. Розвиток персоналу. Створення умов для більш повної реалізації потенціалу.

Відповідно до існуючої практики атестація повинна проводитись періодично, тобто один раз в п'ять років; відносно керівників і спеціалістів виробничих галузей народного господарства – один раз в три роки; майстрів, начальників цехів – один раз в два роки.

Виділяють наступні види атестації:

1. *Підсумкова атестація* – це повна і всебічна оцінка діяльності працівників за весь період роботи у відповідній організації. Це оцінка минулого, без якої важко зрозуміти сучасне і робити висновки щодо готовності людини до майбутнього. Але навіть найпрекрасніші успіхи в минулому не гарантують їх у майбутньому, оскільки все змінюється, і тому потрібна оцінка особистих якостей, що дозволить передбачити поведінку людини в нестандартних ситуаціях. Цей вид атестації проводиться раз в 3-5 років.

2. *Проміжна атестація* проводиться через відносно короткий період, а кожна наступна атестація ґрунтується на результатах попередньої. Інтервал між атестаціями складає для молодших службовців і робітників – 6 місяців, для спеціалістів і керівників – 1 рік.

3. *Спеціальна атестація* викликана надзвичайними обставинами, проводиться у випадках необхідності: направлення працівника на навчання, затвердження на нову посаду, несподівана вакансія, підвищення заробітної плати, введення нових умов оплати праці.

Періодична атестація персоналу дає змогу роботодавцеві виявити, зокрема:

- ефективність праці для подальшого прийняття рішення щодо рівня і форми стимулювання працівників;
- коло працівників для формування кадрового резерву та підходи до планування професійно-кваліфікаційного просування, кар'єри спеціалістів;
- лідерські і професійні якості при доборі працівників на ключові позиції в управлінні підприємством, структурними підрозділами.

Періодична атестація також сприяє поліпшенню якісного складу персоналу, його ефективному використанню, зростанню професійної компетентності та підвищенню кваліфікації.

Періодична атестація персоналу має бути законодавчо обґрунтована. Без такого обґрунтування вона не має юридичної сили. Якщо на підприємстві (установі чи організації) укладено колективний договір, то в ньому мають бути визначені:

- категорії працівників, які підлягають атестації;
- періодичність проведення атестації;
- інші, аніж передбачено статтею 12 Закону про професійний розвиток працівників, додаткові категорії працівників, які не підлягають атестації.

У разі, коли колективний договір відсутній, роботодавець – за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації – визначає:

- категорії працівників, які підлягають атестації;
- строки проведення атестації;
- графік проведення атестації.

Проведення атестації включає такі етапи:

I ЕТАП: підготовка до атестації. На підготовчому етапі приймається рішення про проведення атестації, визначаються терміни її проведення, складаються списки працівників, що підлягають атестації, визначається кількісний склад атестаційних комісій. Усім цим документам надається юридична чинність: видається наказ по

підприємству про атестацію працівників із вказівкою термінів проведення, складу атестаційних комісій і графіку їхньої роботи.

Найчастіше у якості суб'єкта оцінки виступає атестаційна комісія. Атестаційна комісія очолюється головою, у її склад входять члени комісії і секретар. У якості членів комісії можуть залучатися: керівники, провідні спеціалісти різних структурних підрозділів підприємства, представники громадськості (профспілки), експерти – висококваліфіковані фахівці, уповноважені для проведення оцінки. Склад атестаційної комісії не повинен перевищувати 5-6 чоловік.

Серед працівників підприємства проводиться роз'яснювальна робота про задачі атестації, ознайомлення з методикою її проведення, порядком підготовки необхідних документів.

Графік проведення атестації доводиться до працівників не менш ніж за один місяць до початку атестації, а матеріали в комісію повинні представлятися не менш ніж за два тижні до атестації. Це найчастіше атестаційний лист і відгук-характеристика. Атестаційний лист містить об'єктивну інформацію про працівника: освіта, стаж роботи за спеціальністю, на підприємстві, у посаді і т.д. Дана інформація готується працівниками кадрової служби. Відзив-характеристика відображає узагальнені результати оцінки діяльності працівника, анкетного опитування про поведінку працівника в колективі, оцінку працівника безпосереднім керівником.

II ЕТАП: безпосереднє проведення самої атестації.

Проводиться засідання атестаційної комісії, що протоколюється. Важливо, щоб атестація працівників проходила у доброзичливій обстановці, щоб комісія усвідомлювала свою відповідальність у забезпеченні об'єктивності оцінки. Ефективність атестації зростає, якщо з нею пов'язані певні правові наслідки: заохочення, переведення на більш високу посаду, звільнення і ін.

Атестаційна комісія розглядає представлені їй документи, заслуховує повідомлення про працівника, про досягнуті успіхи і недоліки, результати поточних оцінок і на основі цього, з урахуванням обговорення під час відсутності працівника, що атестується, відкритим голосуванням дає одну з таких підсумкових оцінок: – працівник відповідає займаній посаді; – працівник відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій атестаційної комісії з повторною атестацією через рік; – працівник не відповідає займаній посаді.

III ЕТАП: використання результатів атестації. За підсумками атестації видається наказ, яким затверджуються її результати, рішення про зміни у розставленні кадрів, про посадові оклади, зарахування перспективних працівників у резерв на підвищення, заохочуються позитивно атестовані працівники і т.д. Працівника знайомлять з рішенням комісії, вказуючи на сильні і слабкі сторони його роботи. Комісія може дати рекомендації у відношенні його просування або про необхідність підвищення кваліфікації. Результати атестації обговорюються на виробничих зборах, нарадах, аналізуються підсумки атестації, дотримання порядку і умов її проведення, приймаються рішення щодо усунення виявлених недоліків.

Статтею 12 Закону України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 № 4312-VI визначено ***перелік працівників, які не підлягають атестації:***

- працівники, які відпрацювали на відповідній посаді менше одного року;
- вагітні;
- особи, які доглядають за дитиною віком до трьох років або дитиною-інвалідом, інвалідом з дитинства;
- одинокі матері або одинокі батьки, які мають дітей віком до 14 років;
- неповнолітні;
- особи, які працюють за сумісництвом.

Цей перелік працівників не є вичерпним. Законом чи колективним договором можуть бути установлені й інші категорії працівників, які не підлягають атестації.