

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Природничо-економічний факультет
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Атестація персоналу як інструмент кар'єрного зростання»

Виконав: здобувач другого (магістерського)
рівня вищої освіти групи Mg1-M23
спеціальності 073 Менеджмент
за освітньо-професійною програмою
Управління персоналом та економіка праці
Бакуменко Ігор Олександрович

Керівник : Андрейцева І.А., к. екон. н, доцент

Рецензент : Олійник О.С., к. екон. н., доцент

Кам'янець-Подільський, 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ.....	6
1.1. Сутність поняття «оцінювання персоналу».....	6
1.2. Атестація як інструмент оцінювання персоналу	14
1.3. Методика проведення атестації персоналу.....	23
Висновки до 1 розділу	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ АТ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ЦЕМЕНТ»	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	33
2.2. Аналіз персоналу АТ «Подільський цемент».....	44
2.3. Оцінка методів і критеріїв атестації персоналу АТ «Подільський цемент»	54
Висновки до 2 розділу	61
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ В АТ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ЦЕМЕНТ».....	63
3.1 Впровадження компетентнісного підходу в оцінюванні персоналу підприємства.....	63
3.2. Удосконалення методики атестації працівників підприємства.....	71
3.3 Використання зарубіжного досвіду мотивації персоналу.....	77
Висновки до 3 розділу	83
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний ринок праці характеризується високим рівнем конкуренції, динамічністю та необхідністю постійного розвитку компетенцій працівників. Атестація дозволяє підприємствам виявляти сильні та слабкі сторони працівників, визначати напрями розвитку персоналу підприємства. Водночас для працівників атестація може стати мотиваційним чинником, стимулюючи прагнення до професійного вдосконалення, формування кар'єрної траєкторії.

У контексті розвитку сучасних організацій та впровадження стратегій управління талантами важливо дослідити, як атестація може впливати на кар'єрний розвиток співробітників, які інструменти і методики є найбільш ефективними в цьому процесі. Особливо це актуально для умов українського ринку праці, де питання розвитку кадрового потенціалу є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Істотний внесок у дослідження проблеми атестації та професійного розвитку працівників зробили відомі вітчизняні вчені Л.В. Балабанова, К.І. Борисова, М.Л. Виноградський, М.Ф. Головатий, О.С. Демкович, О.Ю. Єфремов, А.М. Зленко, О.В. Крушельницька, Г.А. Кириченко, М.П. Лукашевич, Л.Г. Миронова, В.П. Негру, В.А. Савченко, О.В. Сардак, І.О. Скопилатов, Л.І. Федулова, Хміль Ф.І., С.О. Цимбалюк, А.В. Шегда та ін. Однак питання взаємозв'язку результатів проходження атестації працівниками та подальшим професійним зростанням не повністю відображено в роботах науковців, а тому потребує подальшого дослідження. Це й зумовило вибір теми дослідження.

Метою роботи є дослідження теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо ефективної атестації персоналу підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розкрити сутність поняття «оцінювання персоналу»;

- охарактеризувати атестацію як інструмент оцінювання персоналу;
- розглянути методику проведення атестації персоналу;
- дослідити особливості організаційно-економічної характеристики підприємства;
- провести аналіз персоналу АТ «Подільський цемент»;
- оцінити методи і критерії атестації персоналу АТ «Подільський цемент»;
- впровадити компетентнісний підхід в оцінюванні персоналу підприємства;
- удосконалити методику атестації працівників підприємства;
- запропонувати використання зарубіжного досвіду для мотивації персоналу.

Об'єктом дослідження є процес атестації персоналу.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти управління атестацією персоналу АТ «Подільський цемент».

Методи дослідження. При вивченні еволюції теорій оцінювання персоналу використовувались методи діалектичного пізнання. За допомогою методу наукової абстракції уточнено поняття «оцінювання персоналу», «атестація», визначено їх взаємозалежність, роль та місце у системі управління персоналом. На етапі спостереження трудової поведінки працівників підприємства був використаний індуктивний метод, а в процесі теоретичного осмислення проблеми – дедуктивний. Для аналізу кількісних та якісних параметрів ресурсного потенціалу підприємства застосовувались методи статистико-економічного аналізу; ряди динаміки – для визначення рівня виробництва, оплати праці, прибутковості з метою виявлення внутрішніх резервів ефективного господарювання; відносних величин – для оцінки фінансового стану підприємства; розрахунково-конструктивний, порівняння, графічний та ін.

Інформаційною базою дослідження послуговували Закони України, інші нормативно-правові документи; праці вітчизняних і зарубіжних науковців, практиків; фахові періодичні видання; ресурси мережі Інтернет; результати власних досліджень автора, а також дані фінансової і статистичної звітності АТ «Подільський цемент».

Теоретичне значення магістерської кваліфікаційної роботи – в обґрунтуванні теоретичних засад ефективного управління підприємством на основі вдосконалення атестації персоналу.

Практичне значення роботи полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління атестацією персоналу АТ «Подільський цемент», зокрема, щодо модернізації методики оцінювання персоналу підприємства.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були апробовані на науковій конференції студентів та молодих вчених «Сталий розвиток України: проблеми і перспективи» в доповіді «Атестація: сутність та значення у професійному зростанні» й опубліковані у збірнику матеріалів X науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Сталий розвиток України: проблеми і перспективи» К-ПНУ (2024).

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи – 96 сторінок друкованого тексту.

ВИСНОВКИ

Результатами дослідження дозволяють підсумувати, що «оцінювання персоналу» доцільно трактувати як процедуру, яка дозволяє визначити міру відповідності якостей працівника, його трудової поведінки та досягнень встановленим вимогам.

Застосування методів оцінки визначається метою оцінки, організаційною структурою підприємства, видом та змістом діяльності персоналу, має забезпечити простоту і прозорість процедури.

Атестація є процедурою для визначення рівня кваліфікації, ділових якостей та практичних навичок працівників, а також встановлення їхньої відповідності посадам, робочим місцям, виявлення їхнього потенціалу. Метою атестації є раціональне розміщення працівників та ефективне використання їхніх знань, умінь і навичок. За метою проведення визначають такі різновиди атестації: регулярну, після завершення випробувального терміну та для професійного зростання. Атестація сприяє покращенню роботи персоналу, зростанню продуктивності праці та підвищенню ефективності функціонування підприємства.

Не існує універсального методу проведення атестації персоналу – кожен метод має свої особливості. Найкращим варіантом є комбінування декількох методів під час організації та проведення атестації персоналу. Застосування будь-якого методу атестації персоналу на підприємстві вимагає попереднього аналізу існуючої системи оцінки.

АТ «Подільський цемент» є одним із найбільших виробників цементу не лише в Україні, а й у Європі. Підприємство розташоване у Хмельницькій області в с. Гуменці, поблизу м. Кам'янця-Подільського.

Підприємство здійснює виробництво та продаж цементу, клінкеру, вторинних продуктів переробки цементу, газоподібного і зрідженого кисню та азоту, іншої власної продукції.

За період дослідження вартість господарських засобів зростає на 34,4%. В їхній структурі переважають основні засоби (29,7%) і незавершені капітальні інвестиції (18,5%). Частка оборотних активів незначна, 31,5%. Підприємство залучає позикові кошти (201%) для ведення господарської діяльності, оскільки не може самофінансуватися.

За трьохрічний період обсяги діяльності зросли на 11,3%. Валовий прибуток скоротився на 3,3%, чистий прибуток скоротився на 1345523 тис. грн. Погіршилася ефективність використання ресурсів. Продуктивність праці зростає на 12,1%, фондомісткість реалізованої продукції скоротилася на 13,6%. Рентабельність продажу також скоротилася на 34,8%. Коефіцієнти ліквідності і фінансової стійкості знаходяться в межах нормативних значень. Коефіцієнт маневрування власного капіталу вказує, що 30 коп. з кожної гривні власних коштів використовується для фінансування оборотних активів.

Середньооблікова чисельність персоналу цементного заводу скоротилася на 0,8%. В структурі працівників переважає виробничий персонал (86,4%), частка управлінців незначна (31,6%). У складі управлінського персоналу більшість належить спеціалістам (17,6%). Серед працівників преваюють чоловіки, 80,5%, що зумовлено галузевою специфікою підприємства. Товариство використовує працю працівників у найбільш продуктивному віці, частка молоді (20,3%) і персоналу середнього віку (50,4%).

Освітня компонента трудового потенціалу АТ «Подільський цемент» свідчить про використання працівників з вищою освітою (41%) та середньою спеціальною і технічною освітою (43%). Цементний завод використовує досвідчений персонал зі стажем роботи до 10 років (46,7%), що вказує на гарні умови роботи. За період дослідження простежується незначний оборот персоналу. Найбільш поширеними причинами звільнень на підприємстві є: за власним бажанням, мобілізація до війська та звільнення з поважних причин.

За результатами аналізу можна узагальнити, що атестація персоналу відіграє важливу роль у системі управління підприємством. Атестація в АТ «Подільський цемент» регламентується Політикою управління ефективністю

роботи працівників. Процес управління ефективністю роботи персоналу здійснюється щорічно у системі SuccessFactors. Працівники визначають річні цілі за одним із методів : за принципом SMART або на основі компетенцій і заносять у систему SuccessFactors до 31 березня поточного року. Виконання цілей оцінюється двічі, за півріччя і в кінці року.

Оцінювання персоналу дозволяє виявити і розкрити потенціал кожного співробітника, а також запобігти невідповідності кваліфікації займаній посаді. Це дає можливість керівникам своєчасно приймати управлінські рішення, щоб уникнути професійного застою у працівників. Оцінка персоналу є доцільною для керівників, оскільки сприяє підвищенню ефективності управління, мотивації працівників та покращенню психологічного клімату в колективі, що сприяє реалізації стратегічних цілей компанії та покращенню фінансового стану товариства.

Систематичне вдосконалення методичних та організаційних підходів щодо оцінювання персоналу допоможе підприємству створити імідж привабливого роботодавця, що сприятиме залученню висококваліфікованих кандидатів та утриманню цінних топ-менеджерів, фахівців і кваліфікованих працівників.

У випадку успішного впровадження запропонованого алгоритму вдосконалення оцінювання персоналу можливо забезпечити не лише підвищення показників продуктивності праці, але й стимулювати працівників до безперервного професійного зростання, розвитку професійних, загальних компетенцій, а також зберегти й розвивати людський потенціал.

Удосконалення методики атестації персоналу є необхідним кроком для підвищення ефективності роботи підприємства. Впровадження нових систем оцінювання, залучення фахівців та автоматизація процесу суттєво покращить результати атестації та сприятиме розвитку персоналу.

Впровадження формалізовано-рейтингової системи атестації на цементному заводі може суттєво покращити управління персоналом і підвищити загальну ефективність роботи товариства. Використання сучасних методик атестації кадрів дозволить підприємству не лише підвищити ефективність своїх

працівників, але й забезпечити їхню адаптацію до швидко змінюваного ринку праці.

Під час розробки систем мотивації праці на підприємстві доцільно враховувати зарубіжний досвід. Ключовими елементами мотивації у закордонних компаніях є: індивідуалізований підхід в оплаті праці, забезпечення соціальних гарантій, фокусування на навчанні та розвитку персоналу, а також створення умов для командної роботи. Це дозволить не лише підвищити продуктивність співробітників, але й зменшити плинність кадрів і покращити соціально-психологічний клімат у колективі.

За результатами дослідження виявлено, що серед восьми моделей мотивації праці найбільш придатними для адаптації в Україні є три: американська, французька та британська моделі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Демкович О.С. Сутність та основні чинники адаптації персоналу підприємств у ринкових умовах господарювання. *Вісник нац. ун-ту «Львівська політехніка»* : зб. наук.-приклад. пр. Львів, 2012. № 727. С. 46-48.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Формування ринкової економіки. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць / редкол. А.Ф. Павленко та ін. Київ: КНЕУ, 2007. Т.1. Ч.1 520 с.
4. Управлінські аспекти соціальної роботи : курс лекцій / за ред. М.Ф. Головатого. Київ: МАУП, 2004. 368 с.
5. Крушельницька О.В. Управління персоналом. Київ: Видавництво: Кондор, 2005. 308 с.
6. А.В Шегда. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: Т-во «Знання-Прес», 2001. 334с.
7. Балабанова Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом: підруч. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
8. Бондаревська К.В., Сорокотяга Т.Л. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 2. С. 28-32.
9. Лебедева І. Ю., Томашевская В. О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С.75-81.
10. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. 296 с.
11. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С.484-489.
12. Хміль Ф.І. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Видавничий центр «Академія», 2006. 488 с.

13. Миронова Л.Г. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/65087/14-Mironov.pdf?sequence=1> (дата звернення: 25.11.2024).
14. Задоя І.І. Атестація державних службовців – важлива складова проходження державної служби. *Актуальні проблеми політики*. 2014. Вип. 53. С. 296-305.
15. Григор'єва О.В., Галайда Т.О., Іскрук А.В. Формування ефективної системи оцінювання персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3542> (дата звернення: 25.11.2024).
16. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: посіб. Київ: Академвидав, 2003. 464с.
17. Марцінковська О. Атестація персоналу в ринкових умовах. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*: зб. наук. праць каф. управління трудовими ресурсами і розміщення продуктивних сил Терноп. акад. нар. госп-ва. 2004. Вип. 9. С. 176-180.
18. Артеменко Н.Ф. Атестація та оцінка державних службовців як важливий чинник управління їх професійним удосконаленням. *Університетські наукові записки*. 2008. № 2. С. 315-321.
19. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 1998. 224с.
20. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776> (дата звернення: 25.11.2024).
21. Савченко В.А. Використання результатів атестації в управлінні розвитком персоналу. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика* : зб. наук. ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» / відп. ред. Т. Г. Кицак. 2011. № 1. С. 33 - 38.

22.Пушкар З. Оцінка персоналу та її значення в плануванні розвитку персоналу. *Naukowa przestrzec Europy 2010*. Przemysl: Nauka i studia. 2010. Ekonomiczne nauki. Vol.9. С.32-38.

23.Літинська В.А. Аналіз методики проведення атестації персоналу для визначення кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 1. С. 55-59.

24.Качалуба О.І. Особливості атестації персоналу на підприємствах. *Управління розвитком*. № 1. 2012. С.159-161.

25.Пушкар З.М., Николайчук Ю.В. Атестація державних службовців: особливості та методика її проведення. *Наука молода*: зб. наук. праць молодих вчених ТНЕУ. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. № 24. С. 5-12.

26. Закон України «Про державну службу» № 889-VIII від 10.12.2015. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 25.11.2024).

27. Романова І.К. Аналіз методу оцінки персоналу організації на підприємстві: IX Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Сучасність, наука, час. Взаємодія та взаємовплив» (24-26 січня 2012 р.) URL : <http://intkonf.org/romanova-ik-analiz-metodu-otsinki-personalu-organizatsiyi-na-pidpriemstvi/> (дата звернення: 25.11.2024).

28. Красношарпа В. В., Гиленко К.М. Вплив атестації на ефективність діяльності персоналу організації. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*: збірник наукових праць. 2010. Вип. 5. С. 147–152.

29. Зленко А. М. Оцінка працівників методом «360 градусів». *Економічний вісник ун-ту*: зб. наук. праць Переяслав-Хмельницького держ. пед. ун-ту ім. Григорія Сковороди. 2012 Вип. 18/1. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2012_18_1/Zlenko.pdf (дата звернення: 25.11.2024).

30. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.

31. Цимбалюк С.О., Білик О.М. Оцінювання персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 311 с.

32. Овчиникова М.О., Делієва Є.С. Забезпечення ефективного проведення оцінки персоналу. *Вісник ХНТУ*. 2020. № 1(72). Ч. 2. С. 62–67.
33. Dessler G. *Human Resource Management* 15th ed. Pearson, 2016. 720 p.
34. Ivanytska, S., Galayda, T., & Tenytska, N. Personnel Labor Remuneration Innovative Systems Implementation for Construction Companies in Ukraine. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. Vol. 7(3.2). P. 149–153.
35. Starton M., Niesel K., Bauman N. Milestone-oriented usage of Key Performance Indicators – an industrial case study. *e-Informatica Software Engineering Journal*. 2018. Vol. 12. Issue 1. P. 217–236.
36. Кузьмин В.М. Розвиток підприємства на основі моделі компетенцій. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 28. С. 165–169.
37. Оцінка 360° для Performance Review. URL: https://peopleforce.io/uk/product-updates/otsinka-360-dlya-performance-review?utm_term=&utm_campaign=search-ukraine-ua-dsa-sql&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_content=682754659648&hsa_acc=4488546770&hsa_cam=19177076605&hsa_grp=139464573810&hsa_ad=682754659648&hsa_src=g&hsa_tgt=dsa-2367232047065&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad_source=1&gbraid=0AAAAADN8TMD_rga1fp758b3BpOoxr8dp_&gclid=CjwKCAiA0rW6BhAcEiwAQH28Is9ZpNNtZPNsO86YwRdWJGZXRKdaGIXKSf8GvwiiFJtxUV1ixNvfsxoC0AMQAvD_BwE (дата звернення 25.11.2024).
38. Круглов В.В., Чепенко М.А. Використання ключових показників ефективності (КПІ) в управлінні мотивацією персоналу на підприємствах сфери торгівлі. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 3(2). С. 30–35.
39. Коваленко В.С., Маркова С.В., Олійник О.М. Розвиток та оцінка персоналу як системоутворюючий елемент поліпшення результативності діяльності підприємства в нестабільних умовах. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 1(12). С. 82–89. URL: <http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-12> (дата звернення: 25.11.2024).

40. Цалко Т.Р., Невмержицька С.М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 6(74). С. 160–167.

41. Чобіток В.І. Формування системи оцінки персоналу на підприємстві: сучасні системи та технології. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 192–196. DOI: 10.32983/2222-4459-2019-5-192-196.

42. Григор'єва О.В., Галайда Т.О., Іскрук А.В. Формування ефективної системи оцінювання персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3542> (дата звернення: 25.11.2024).

43. Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах війни. *Науковий вісник Полісся*. 2023. №2 (27). С.62–78. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-62-78](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-62-78).

44. Герасименко О.О., Бровченко В.Є. Інноваційні підходи в оцінюванні персоналу банківських установ. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2 (25). С.180-187. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.25-26> .

45. Григор'єва О.В., Грובהва А.М. Застосування ефективної системи оцінювання персоналу та визначення її впливу на результати діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.107> .

46. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 64. № 3. С. 137-146. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.137 .

47. Хілуха О.А. Інтерактивні методи корпоративного навчання та формування компетентностей персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 33. С. 150-153. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-29>.

48. Дорошкевич К.О., Вороновська М.М., Салата І.З. Особливості менторингової діяльності на підприємствах в умовах інноваційного розвитку.

Науковий вісник НЛТУ України. 2018. Т. 28. № 9. С.44-48. DOI: <https://doi.org/10.15421/40280908> .

49. Кравчук О.І., Варіс І.О., Рубель К.О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04> .

50. Овчаренко Т.С. Інноваційні підходи до навчання персоналу підприємства: переваги та недоліки. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 9 (15). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9\(15\)-122-139](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9(15)-122-139).

51. Кравчук О.І., Варіс І.О., Заривних К.В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>.

52. Дуса О. Психологічні чинники сприймання інновацій працівниками організацій. *Збірник наукових праць РДГУ*. 2021. № (15). С. 50-58. DOI: <https://doi.org/10.35619/praprv.v1i15.184>.

53. Карамушка Л.М. Психологічне здоров'я персоналу освітніх організацій: аналіз зарубіжних підходів. *Проблеми сучасної психології*. 2021. №3 (22). С.23-30. DOI: <https://doi.org/10.26661/2310-4368/2021-3-3>.

54. Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Осовський О. А. Атестація як основний метод оцінювання персоналу. *Ефективна економіка*. № 11. 2017. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5873> (дата звернення: 25.11.2024).

55. Савченко В.А. Використання результатів атестації в управлінні розвитком персоналу. URL : <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b2173def-1d77-4fa4-9250-4061d9f4112b/content> (дата звернення: 25.11.2024).

56. Дашко І. М., Крилов Д.В. Атестація персоналу як основний метод оцінювання його розвитку. *Економічний простір*. №179. 2022. С. 50-54. URL : <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1081> (дата звернення: 25.11.2024).

57. Гуран Н.Д. Особливості організації атестації персоналу. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/stud_almanah/v_1/15.pdf (дата звернення: 25.11.2024).
58. Рибалко О., Етибарян А. Застосування різних систем оплати праці в зарубіжних країнах та можливості їх використання в Україні. *Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського*. 2019. № 1 (12), С.44-48.
59. Лазоренко Т. В., Місяйло О. В. Міжнародний досвід мотивації праці та можливості його застосування в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 22. Ч. 2. С.67-71.
60. Козаченко Г. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL: <http://milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci> (дата звернення : 25.11.2024).
61. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. № 11. 2020.
62. Мельник Г. Застосування світового досвіду мотивації праці на вітчизняних підприємствах. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1466> (дата звернення : 25.11.2024).
63. Ситник Й.С., Юрченко Г.М. Сучасні методи оцінювання персоналу на соціальних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-44>.
64. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вчені записки Університету «Крок»*. 2019. № 1(53). С. 116-125. DOI:<https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-115-125>.
65. Черчик Л., Каленюк А. Внутрішня атестація в системі управління розвитком персоналу закладів охорони здоров'я. *Економічний Форум*. 2022. № 3. С. 89-96.
66. Обиденнова Т., Лещенко А. Інноваційні методи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Адаптивне управління : теорія і практика*. 2024. № 18(36). DOI:[https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-14) .

67. Руденко М., Хуторна М., Гаряга Л., Кочума І. Компетентнісний підхід в оцінці персоналу фінансових установ. *Економічний часопис ВНУ ім. Лесі Українки*. 2023. № 1(33). С.80-89. DOI:<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-01-80-89>.

68. Фінансова звітність АТ «Подільський цемент» за 2021-2023 роки.

69. Статистична звітність АТ «Подільський цемент» за 2021-2023 роки.