

УДК 331.101.262

**В. В. Соколовська,**  
к. е. н., доцент, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування,  
Вінницький торговельно-економічний інститут Київського  
національного торговельно-економічного університету, м. Вінниця  
ORCID ID: 0000-0002-6198-5072

**О. І. Бабчинська,**  
к. геогр. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування,  
Вінницький торговельно-економічний інститут Київського  
національного торговельно-економічного університету  
ORCID ID: 0000-0001-6377-6242

**Г. В. Іванченко,**  
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування,  
Вінницький торговельно-економічний інститут Київського  
національного торговельно-економічного університету  
ORCID ID: 0000-0002-5654-1514

DOI: 10.32702/2306-6806.2019.10.93

## МЕТОДИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ: РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ

V. Sokolovska,  
PhD in Economics, Associate Professor, the Chief of Department of Management and Administration  
of Vinnytsia Institute of Trade And Economics of Kyiv National University of Trade And Economics  
O. Babchinska,  
PhD in Geography, Associate Professor, Associate Professor of Management and Administration Department  
of Vinnytsia Institute of Trade And Economic of Kyiv National University of Trade and Economisc University  
H. Ivanchenko,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Management and Administration Department  
of Vinnytsia Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics

### METHODS OF EVALUATION OF PERSONNEL: THE ROLE AND SIGNIFICANCE IN MANAGEMENT

У статті проаналізовано підходи до визначення поняття "оцінювання персоналу", визначено завдання, що можуть бути розв'язані в процесі оцінки співробітників, а також виокремлено наслідки ключових помилок у результаті непрофесійного проведення оцінки. Розглянуто основні завдання оцінки персоналу, проведено критичний аналіз методів оцінки персоналу визначені переваги та недоліки використання того чи іншого методу. В статті підкреслено, що застосування системи оцінювання персоналу має на меті збереження найкращих співробітників, створення умови для професійного зростання, а також виявлення безперспективних, інертних співробітників. Запропоновано обрати метод оцінки персоналу підприємства відповідно до рівня управління (ієрархії). У статті підкреслюється, що регулярна і систематична оцінка персоналу позитивно позначається на мотивації співробітників, їх професійному розвитку і зростання.

Evaluation of the results of the ACTIVITIES of personnel serves mainly three purposes: administrative, which consists in making personnel decisions on an objective and regular basis; informative; motivation. The assessment of personnel is a procedure carried out in order to identify the degree of compliance of the professional, business and personal qualities of the employee, quantitative and qualitative results of his work with certain requirements.

Personnel assessment is a continuous process in the enterprise management system and is associated with all areas of its work. Directly through the personnel assessment, the head of the enterprise can receive information about the performance of employees, their potential and growth prospects; identify the reasons for the ineffective work of individual specialists; analyze the needs and priorities for training and continuing education; find ways to improve the organization of labor and the like. In addition, a number of managerial decisions on the problems of selection and placement of personnel, the identification of the contribution of each employee to the activities of the enterprise are based on the results of the assessment; promotion of workers both vertically and horizontally; improving the structure, style, methods of personnel management; Strengthening the relationship between the administration and the trade union, managers and subordinates.

All categories of employees are subject to evaluation, but its significance for individual categories is different, as far as personal and business qualities of the staff are concerned. The main issue of any assessment is the establishment of

indicators to determine whether an employee belongs to a specific organizational and social system and whether they meet professional requirements. Assessment indicators can be divided into the following groups: personal qualities; assessment of professional behavior; assessment of labor productivity, that is, the results of production and other activities.

The article proposes to choose the method of evaluating the personnel of the enterprise in accordance with the level of management (hierarchy). Regular and systematic assessment of staff positively affects the motivation of employees, their professional development and growth.

*Ключові слова: персонал, оцінка персоналу, методи оцінки персоналу, управління персоналом, самооцінка.*

*Key words: personnel, personnel evaluation, methods of personnel evaluation, personnel management, self-esteem.*

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

Оцінка персоналу є найважливішим елементом в управлінні людськими ресурсами будь-якої сучасної компанії і являє собою цілеспрямований процес встановлення відповідності між якісними характеристиками персоналу і вимог до займаної посади. Розглядаючи цей процес у рамках HR-менеджменту, слід зазначити, що основним завданням управління людськими ресурсами є кваліфікований підбір персоналу, який буде впливати на кінцеві показники роботи організації. Всі організації існують для досягнення поставлених перед ними цілей. Ступінь реалізації цих цілей показує, наскільки ефективно діє організація та використовує наявні ресурси. Оскільки всі люди індивідуальні і відрізняються один від одного своїми вміннями, здібностями і якостями, то природним чином, співробітники організації по-різному виконують свої обов'язки. Серед них є і лідери, і аутсайтери, управління якими передбачає застосування різних методів оцінки, формування відповідної системи мотивації. Однак, щоб провести таку диференціацію та відповідним чином вибудувати систему мотивації праці, необхідно використовувати певну систему оцінки ефективності виконання кожним співробітником компанії своїх посадових обов'язків.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

У літературі оцінка персоналу розглядається в різних ракурсах. Теоретико-методологічні основи оцінки персоналу активно досліджуються зарубіжними та вітчизняними науковцями, як А. Єременком, А. Монстовичем, В. Нижником, В. Нідзельською, В. Ушкальовим, Д. Ядранським. Результатом їх досліджень є розробка окремих підходів, процедур, методів щодо організації та проведення оцінки персоналу.

Однак на сучасному етапі розвитку конкурентне середовище висуває жорсткі вимоги до управління персоналом підприємства, а отже, постає проблема формування всебічної, комплексної, зрозумілої та об'єктивної системи оцінювання персоналу, використання новітніх підходів з метою досягнення таких критеріїв, як економічність та оптимальність.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою дослідження є визначення та аналіз основних підходів до оцінки персоналу, критеріїв та перспектив їх застосування на підприємствах, а також

систематизація методів менеджменту, виявлення їх переваг, недоліків та визначення особливостей впливу на персонал підприємства.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Оцінювання персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується в організації в тій чи іншій модифікації. Водночас це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації [8, с. 28]. Отже, оцінювання персоналу — це процес визначення ефективності виконання працівниками організації своїх посадових обов'язків і реалізації організаційних цілей або процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця.

Оцінка результатів діяльності персоналу слугує переважно трьом цілям: адміністративній, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення, підвищення, переведення, оплата праці тощо); інформативній — забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу; мотиваційній — орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку [2, с. 54].

Із всієї сукупності цілей і напрямків проведення оцінювання персоналу виділяють основну — покращити управління діяльністю організації. Підприємство не може розраховувати на довготривалий розвиток без ефективного управління персоналом та організації його діяльності. Основою забезпечення цього є оцінка кадрів як відправний момент для удосконалення персоналу, його мотивації і відповідної оплати праці.

Оцінюванню підлягають усі категорії працівників, але значимість його для окремих категорій різна. До того ж оцінка особистих і ділових якостей керівників, головних спеціалістів значно складніша, ніж виробничого персоналу. Оцінка виробничого персоналу — це визначення певних професійних і особистих якостей працівників, виходячи з їх функціональних обов'язків і цілей підприємства. За таким підходом оцінювання персоналу повинно обов'язково включати

Таблиця 1. Аналіз підходів до визначення поняття "оцінювання персоналу"

Автор	Визначення
Єременко А. [1]	Оцінка персоналу – це процедура, що здійснюється для виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його трудової діяльності
Монстович А. [2]	Оцінка персоналу може повноцінно виконувати притаманні їй функції за умов побудови на принципах: а) невідворотності (обов'язковості); б) загальності (оцінюють кожного); в) систематичності (оцінка здійснюється постійно); г) всебічності (оцінці підлягають усі сторони діяльності та особистості людини); д) об'єктивності (використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника); е) гласності (широкого ознайомлення персоналу з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб); є) демократизму (участі громадськості, залучення до оцінки колег і підлеглих); ж) результативності (обов'язкового й оперативного вжиття дійових заходів за результатами оцінки)
Нижник В., Змерзла Т. [3]	Оцінка персоналу надає інформацію про: ефективність роботи працівників; потенційні можливості спеціалістів і перспективи їх росту; причини неефективної роботи окремих працівників; потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації; шляхи удосконалення організації праці
Нідзельська В. [4]	Комплексна система оцінювання персоналу організації за допомогою методів експертних оцінок та ранжування, надає змогу об'єктивно здійснити оцінювання та одержати конкретний результат для забезпечення розвитку кадрового потенціалу та ефективності функціонування системи управління персоналом й організації в цілому
Ушкальов В. [7]	Особливості оцінки ефективності процесу розвитку персоналу слід віднести: комплексність оцінки; значну залежність показників ефективності від цілей розвитку; необхідність урахування індивідуальних особливостей та суб'єктивних чинників; низьку інформативність та відносність грошових показників; зумовленість зовнішніми умовами та чинниками; складність здійснення до завершення етапу процесу розвитку або процесу розвитку взагалі
Ядранський Д. [9]	Оцінка суб'єкта праці (персоналу) здійснюється об'єктом праці (представником роботодавця) переважно за єдиним критерієм (виконання – не виконання роботи, для якої певний суб'єкт залучався)

Джерело: сформовано на основі [1–4; 7; 9].

психологічний компонент і бути спрямованим на розроблення рекомендації управління персоналом [8, с. 62].

Безпосередньо через оцінку персоналу керівник підприємства чи то інша вповноважена особа, може отримати інформацію про ефективність роботи працівників, їх потенційні можливості і перспективи росту; виявити причини неефективної роботи окремих спеціалістів; проаналізувати потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації; знайти шляхи удосконалення організації праці тощо. До того ж, на результатах оцінки ґрунтується ряд управлінських рішень з проблем підбору і розстановки кадрів, виявлення вкладу кожного працівника в діяльність підприємства; просування працівників як по вертикалі, так і по горизонталі; покращення структури, стилю, методів управління персоналом; зміцнення взаємозв'язків адміністрації і профспілки, керівників і підлеглих. Однак у разі проведення процесу оцінки персоналу можуть виникати такі проблеми, як упередженість оцінки, нерозуміння працівниками необхідності проведення оцінки, у разі вибору методу оцінки орієнтація на "моду", а не на основні завдання її проведення та специфіку діяльності підприємства, невірна інтерпретація отриманих результатів та інше [8, с. 65].

Проте перед тим як розбиратись у процесі оцінки персоналу та методах оцінки, визначимо сутність терміну "оцінювання персоналу", яка досить різниться серед вітчизняних вчених (табл. 1).

Таким чином, можна зробити висновок, що оцінюванням персоналу є процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам.

Менеджмент персоналу передбачає широке використання результатів оцінки персоналу, адже кожна організація прагне зберегти найліпші кадри, створи-



Рис. 1. Основні завдання оцінки персоналу

Джерело: сформовано на основі [5; 6; 8].

Таблиця 2. Методи оцінювання персоналу

Метод оцінювання	Переваги	Недоліки
Інтерв'ю. Найчастіше використовується при прийомі на роботу. Має на увазі діалог з потенційним співробітником, щоб визначити його придатність для компанії і конкретної діяльності	Можливість задавати питання і уточнювати всі тонкощі; при діалозі також можна оцінювати кандидата вербально і невербально, тобто враховується манера спілкування і поведінки	Кандидат може прикрасити свої здібності; кандидат може недоговорювати, бути не до кінця чесним; під час діалогу може статися конфлікт; необхідно ретельно підготуватися до інтерв'ю і не відходити від плану
Оцінка виконання завдань дозволяє оцінити трудову діяльність співробітника за певний проміжок часу	Розглядається вся діяльність співробітників, більш точна оцінка; об'єктивна оцінка за рахунок різних думок (кілька оцінюють); можливість визначити тенденція розвитку співробітника	Можливі суперечливі ситуації в разі протилежних думок серед оцінюють; необхідність фіксувати всю діяльність співробітників; можливо упустити будь-які досягнення або упущення співробітників
Метод «360 градусів». Працівник оцінюється усіма співробітниками, з якими взаємопов'язаний у трудовій діяльності, і клієнтами	Об'єктивна, всебічна оцінка; більш активна зворотна зв'язок	Оцінюються компетенції і в меншій мірі результати діяльності; потрібна висока ступінь конфіденційності; важко домогтися відвертого думки підлеглих про керівника
Групова дискусія допомагає визначити активних, амбітних працівників на основі бесіди	Простота в реалізації; наявність зворотного зв'язку	Співробітник може бути не чесний; рівень взаємини співробітника і керівників можуть впливати на підсумки
Рангові метод. Керівники складають рейтинг співробітників за певним заздалегідь обраному критерію	Оцінюють кілька керівників; всі співробітники порівнюються між собою і є наочний список ефективності співробітника усередині компанії; хороший спосіб заохотити кращого співробітника	Співробітники порівнюються за одним критерієм, і працівники, які добре проявляють себе в інших категоріях, можуть бути демотивовані, якщо виявляться в кінці списку; керівники можуть недобросовісно ранжувати, ґрунтуючись на особистих симпатіях
Метод бальної оцінки. За кожне досягнення працівника йому присвоюється заздалегідь обумовлену кількість балів, які в наслідку підсумовуються і визначають його загальний діловий рівень	Оцінюється сукупність всіх якостей і досягнень співробітника; показує сильні і слабкі сторони працівника; всі співробітники оцінюються однаково і об'єктивно, так оцінки за кожне досягнення заздалегідь обумовлені ним	Великі витрати часу; трудомісткість методу; працівники можуть частково підходити під опис характеристики, але все ж необхідно присвоїти якесь кількість балів, вибираючи найбільш підходящі варіанти, що не повністю відповідає кандидату
Тестування. Передбачає письмовий короткий або розгорнутий відповідь на питання тесту	Швидкий спосіб перевірки кандидата на посаду	Відповіді можуть бути нечесні або перебільшені, якщо питання стосуються особистості кандидата; якщо питання професійного характеру, то оскільки в тестах є варіанти відповідей, то є ймовірність, що кандидат випадково буде відповідати вірно, не знаючи відповіді
Атестація. Проводиться для оцінки відповідності рівню праці, потенціалу і якостей співробітника вимогам займаної посади. атестація має юридичну силу, тому за її результатами можна знизити або підвищити співробітника, перевести на іншу посаду, навчити або звільнити	Добре знайома персоналу і методологічно опрацьована; на підставі атестації можна приймати юридичні рішення; рішення приймається колегіально	Сприймається багатьма співробітниками негативно; вимагає значних тимчасових і трудових витрат; працівники отримують мінімально
Метод еталонів передбачає порівняння якості працівника порівнюються з найуспішнішими співробітниками даного напрямку	Ранжування співробітників і з не завищеною планкою (якщо один співробітник зміг досягти певних висот у даній компанії, то і інші зможуть); у співробітників є з кого взяти приклад	Можливе негативне і зневажливе ставлення до співробітника-еталону; складно знайти співробітника, який був би самим успішним у всіх категоріях
Метод суми оцінок. В даному випадку оцінюють частоту прояви у співробітника тієї чи іншої якості за шкалою «постійно», «часто», «рідко», «ніколи»	Простота методу; показує, які якості проявляються у співробітника частіше і найрідше	Складно знайти різниці між «постійно», «часто» і «рідко», «ніколи»; не описує наскільки добре проявляється та чи інша якість
Система групування, за якою всіх співробітників ділять на 4 групи: «поганий працівник», «задовільний працівник», «хороший працівник», «відмінний працівник»	Можливість визначити кращих і гірших співробітників	Співробітники, які можуть потрапити за характеристиками між двома сусідніми групами; можливі конфліктні ситуації
Ассесмент-центр. Оцінка персоналу проводиться в основному за рахунок спостереження за працівниками в спеціально змодельованій ситуації, яка схожа з їх діяльністю	Об'єктивна оцінка, що дозволяє визначити потенціал співробітника; дозволяє виявити відповідність працівника корпоративної культури; наочно показує всі переваги і недоліки співробітника	Значні фінансові витрати; значні витрати часу на підготовку і проведення; високий рівень стресу при отриманні зворотного зв'язку
Управління по цілям. Керівник і співробітник разом ставлять цілі і завдання, необхідні рішення, і очікувані результати діяльності. Надалі оцінюються реальні досягнення і результати із запланованими	Співробітник розуміє критерії успішності своєї роботи до початку виконання завдань; надання зворотного зв'язку; витрати мінімальні або відсутні	Суб'єктивність оцінки, оскільки оцінює тільки одна людина (керівник); орієнтація на минулі заслуги і досягнення, а не на розвиток
Управління результативністю дозволяє оцінити компетенції співробітника, які потрібні для досягнення цілей	Співробітник розуміє критерії успішності своєї роботи до початку виконання завдань; надання зворотного зв'язку протягом усього запланованого періоду; передбачає розвиток і навчання співробітника	Великі витрати часу; цей метод можна застосовувати в компаніях з розвиненою корпоративною культурою
Метод щоденників. Працівникам видається список завдань на весь робочий день і фіксується за скільки часу було виконано кожне доручення	Допомагає відстежити витрати часу; щодо отриманої інформації можна розподіляти завдання таким чином, щоб співробітник вклався в один робочий день	Співробітники, які знаходяться під контролем, можуть виконувати роботу швидко, але не якісно



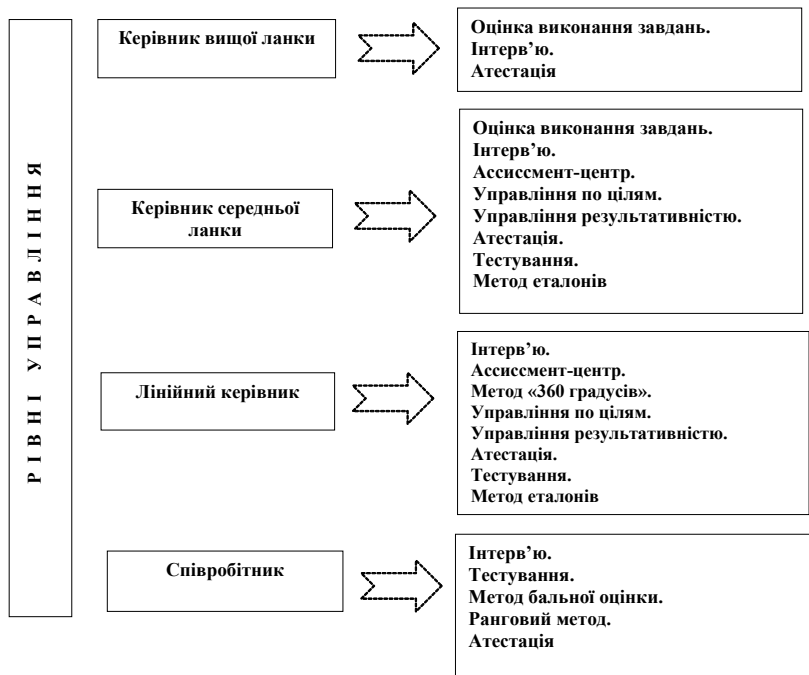


Рис. 2. Розподіл методів менеджменту відповідно до рівня управління

ти їм умови для професійно-кваліфікаційного зростання і одночасно позбутися працівників інертних, малокваліфікованих, безперспективних.

Оцінювання персоналу є складовою процесу відбору й розвитку персоналу. Оцінка персоналу нерозривно пов'язана майже з усіма функціями системи управління персоналом. Без оцінки не можна обійтися при відборі кандидатів на вакантні посади, без оцінки результатів діяльності складно справедливо розподілити премії і бонуси, без оцінки не обійтися у визначенні потреби в навчанні та розвитку персоналу. Нині існує два підходи до оцінювання персоналу:

- оцінка кандидатів на вакантну посаду;
- періодична оцінка працівників організації [8, с. 87].

Регулярна та систематична оцінка персоналу позитивно позначається на мотивації співробітників, їх професійному розвитку, зростанні. Одночасно результати оцінки є важливим елементом управління людськими ресурсами, оскільки надають можливість приймати обґрунтовані рішення щодо винагороди, просування, звільнення співробітників, їх навчання та розвитку. Процедури оцінки персоналу є базовими для багатьох конкретних аспектів кадрової роботи. Зокрема під час прийому на роботу, при просуванні, при навчанні, при реорганізації, заохоченні, скороченні і звільненні. Оцінка і атестація персоналу тісно пов'язана практично з усіма основними напрямками роботи в сфері управління персоналом. Отже, оцінка персоналу є безперервним процесом у системі управління підприємства та пов'язана з усіма напрямками його роботи (рис. 1).

Під час формування періодичної оцінки узагальнюються думка колег і працівників взаємозв'язаних підрозділів; підлеглих; спеціалістів у галузі ділової оцінки, а також результати самооцінки працівників.

Основним питанням будь-якої оцінки є встановлення показників, які дозволяють визначити належність співробітника до конкретної організаційно-соціальної системи та відповідність професійним вимогам. Показників оцінки можна умовно розділити на такі групи: особистісні якості (темперамент, характер, дисциплінованість, почуття відповідальності, комунікабельність, ініціатива, аналітичні здібності, лідерські якості тощо); оцінка професійної поведінки (рівень кваліфікації, знання суміжних питань, вміння переконувати, вести переговори, працювати в команді, досвід роботи, знання виробництва тощо); оцінка результативності праці, тобто підсумки виробничої та іншої діяльності (продуктивність праці, прибуток, кількість залучених клієнтів).

Отже, відповідно до мети оцінювання персоналу підприємства може здійснюватися на основі різних методів (табл. 2).

Організаційна процедура підготовки проведення оцінювання передбачає виконання ряду обов'язкових заходів, а саме:

- розробка методики оцінювання (якщо це доцільно, методика 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 [8, с. 45].

На першому етапі (розробка методики) доцільно розподілити персонал підприємства за певними рівнями та обрати метод оцінки рисунок 2.

Основною особою в процесі оцінювання персоналу є лінійний керівник. Він відповідає за об'єктивність і повноту інформаційної бази та проводить бесіду з працівником. Думка безпосереднього керівника є визначальною в оцінюванні кандидата на вакантну посаду [5, с. 70].

Однак використання одразу всіх методів оцінки персоналу підприємства потребує значного обсягу фінансових ресурсів та часу, а отже, виникає потреба формування універсальної системи оцінювання на кожному підприємстві, яка б враховувала особливості сфери діяльності, відповідала встановленим стандартам та нормам оцінювання, поєднувала оптимальні методи, що точно, об'єктивно, просто, зручно та зрозуміло відображали результат діяльності кожного працюючого зокрема та персоналу підприємства загалом.

**ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО  
ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ  
ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК  
У ЦЬОМУ НАПРЯМІ**

Оцінка виступає інструментом, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства, бо дозволяє своєчасно виявити та діагностувати моделі поведінки співробітників, отримати конкурентні переваги. Водночас оцінка виступає регулятором продуктивності праці.

Існує велика різноманітність методів, кожен з яких по-своєму унікальний, і перед організацією стоїть значне завдання в визначенні гідного із них як загалом для компанії, так і для окремих її частин. Організації часто комбінують або видозмінюють класичні методи і підлаштовують їх під себе, водночас з огляду на фінансові витрати і специфіку організації. Тільки беручи до уваги всі перераховані тонкощі, можна вибудувати свою систему для оцінки персоналу і при цьому домогтися ефективного використання людських ресурсів.

Література:

1. Єременко А. Мотивуюча роль оцінки персоналу. Вісник студентського наукового товариства "Ватра" Вінницького торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету: за матеріалами II Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції "Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих", 25 квітня 2013 року. Вінниця, 2013. Вип. 13. С. 287—288.

2. Монстович А. Ефективні методи оцінки персоналу на різних підприємствах України. Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій. 2016. № 2. С. 53—54.

3. Нижник В.М., Змерзла Т.І. Аналіз теоретичних основ оцінки персоналу підприємства. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології: Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція: збірник наукових праць, 14 лютого 2014 року. Вінниця, 2014. С. 237—242.

4. Нідзельська В. А. Розробка комплексного підходу до оцінювання персоналу організації. Проблеми науки. 2013. № 1. С. 43—45.

5. Норов Г. Професійне зростання працівників: навчання та атестація. Бухгалтерія. 2012. № 38. С. 69—72.

6. Носик О.А. Впровадження асесмент-центрів як чинник ефективного розвитку служб управління персоналом державних органів. Аспекти публічного управління. 2017. № 8—9. С. 47—55.

7. Ушкальов В.В. Особливості оцінки ефективності процесу розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № Випуск 23. С. 326—329. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/64.pdf>

8. Шапиро С.А., Потапова Е.А. Совершенствование профессиональных компетенций как фактор повышения эффективности труда работников коммерческих банков: монография. Директ-Медиа, 2015, 153 с.

9. Ядранський Д.М. Аналіз трудових ресурсів: соціально-психологічний аспект. Економіка & держава. 2012. № 4. С. 54—57.

10. Якимова З.В., Николаева В.И. Оценка компетенций: профессиональная среда и вуз. Экономика образования. 2015. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-kompetentsiy-professionalnaya-sreda-i-vuz-1>

References:

1. Yeremenko, A. (2013), "The motivating role of staff evaluation", Visnyk students'koho naukovooho tovarystva "Vatra" Vinnyts'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu Kyivs'koho natsional'noho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu [Second Ukrainian student scientific conference "Actual problems of effective socio-economic development of Ukraine Search for youth"], Vinnytsia, Ukraine, 25.04.2013, pp. 287—288.

2. Monstovych, A. (2016), "Effective methods of personnel evaluation at different enterprises of Ukraine", Bulletin. Kiev Institute of Business and Technology, vol. 2, pp. 53—54.

3. Nyzhnyk, V.M. and Zmerzla, T.I. (2014), "Analysis of theoretical bases of the estimation of the personnel of the enterprise", Menedzhment XXI stolittia: suchasni modeli, stratehii, tekhnolohii [Management of XXI century: modern models, strategies, technologies], Vinnytsia, Ukraine, 14.02.2014, pp. 237—242.

4. Nidzel's'ka, V. A. (2013), "Development of an integrated approach to the assessment of the organization's personnel", Problems of science, vol. 1, pp. 43—45.

5. Norov, H. (2012), "Professional growth of employees: training and certification", Accounting, vol. 37, pp. 69—72.

6. Nosyk, O. A. (2017), "Implementation of assessment centers as a factor in the effective development of public administration personnel management services", Aspects of Public Management, vol. 8—9, pp. 47—55.

7. Ushkal'ov, V. V. (2018), "Features of the evaluation of the effectiveness of the personnel development process", Global and national problems of economy, vol. 23, available at: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/64.pdf> (Accessed 30.09.2019).

8. Shapyro, S.A. and Potapova, E.A. (2015), Sovershenstvovanye professional'nykh kompetentsiy kak faktor povysheniya efektyvnosti truda rabotnykov kommercheskykh bankov [Improving professional competencies as a factor in increasing the labor efficiency of employees of commercial banks], Direkt-Medya, Moskva, Rossija.

9. Yadrans'kyj, D. M. (2012), "Analysis of labor resources: social and psychological aspect", Economy and the state. vol. 4, pp. 54—57.

10. Yakymova, Z.V. and Nykolaeva, V.I. (2015), "Assessment of competencies: professional environment and university", Economics of education, vol. 1 available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-kompetentsiy-professionalnaya-sreda-i-vuz-1> (Accessed 20.09.2019).

Стаття надійшла до редакції 18.10.2019 р.