

4. Кудрявцева О. И. Инновационные технологии в кадровом менеджменте. *Управленческое консультирование*. URL : [www.sziu.ru/publication/650/rossijskij-nauchno-prakticheskij-zhurnal-upravlencheskoe-konsultirovanie](http://www.sziu.ru/publication/650/rossijskij-nauchno-prakticheskij-zhurnal-upravlencheskoe-konsultirovanie).
5. Корпоративная культура и кадровая политика компании Google. URL : [www.efko.ru/kadry/international\\_corporate\\_culture/10564/](http://www.efko.ru/kadry/international_corporate_culture/10564/).
6. Роботизация и автоматизация: влияние на рынок труда. URL : [www.awaragroup.com/ru/blog/impact-of-robotization-on-labor-market/](http://www.awaragroup.com/ru/blog/impact-of-robotization-on-labor-market/).

#### REFERENCES

1. Zakharchenko, B. I. Korsikova, N. M. and Merkulov, M. M. The concept and classification of innovations. *Innovation management*, available at: [http://pidruchniki.com/19910219/ekonomika/ponyattya\\_klasifikatsiya\\_innovatsiy](http://pidruchniki.com/19910219/ekonomika/ponyattya_klasifikatsiya_innovatsiy).
2. Latkin, A. G. Management Innovations. *New in Economics and Management*, available at: <http://um.co.ua/5/5-7/5-70454.html>.
3. 7 principles of company management that are studied in business schools, available at: [www.komdir.ru/article/1874-printsipy-upravleniya-kompaniy](http://www.komdir.ru/article/1874-printsipy-upravleniya-kompaniy).
4. Kudryavtseva O. I. Innovative Technologies in Personnel Management. *Management Consulting*, available at: [www.sziu.ru/publication/650/rossijskij-nauchno-prakticheskij-zhurnal-upravlencheskoe-konsultirovanie](http://www.sziu.ru/publication/650/rossijskij-nauchno-prakticheskij-zhurnal-upravlencheskoe-konsultirovanie).
5. Corporate culture and human resources policies of Google, available at: [www.efko.ru/kadry/international\\_corporate\\_culture/10564/](http://www.efko.ru/kadry/international_corporate_culture/10564/).
6. Roboticization and automation: the impact on the labor market, available at: [www.awaragroup.com/ru/blog/impact-of-robotization-on-labor-market/](http://www.awaragroup.com/ru/blog/impact-of-robotization-on-labor-market/).

УДК 331.108

## ОЦІНКА КАДРОВОГО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Щебликіна І.О., к.е.н., доцент, Дубина О.Ю.

*Запорізький національний університет*

*Україна, 69600, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66*

*innashebykina@gmail.com, dubina.oksana7122014@mail.ru*

Система оцінки персоналу виконує кілька важливих завдань для організації: відбір при наймі, ротація, матеріальне і моральне стимулювання, навчання та розвиток персоналу, формування кадрового резерву. У сучасних умовах проблема оцінки персоналу стає актуальною, оскільки людський ресурс відіграє все більш важливу роль у конкурентоспроможності компанії на ринку. У статті розглянуто сутність оцінки персоналу організації, наведено найпоширеніші методи оцінювання кадрів та проаналізовано класифікацію методів з урахуванням різних авторів. Вказано основні аспекти оцінки персоналу, висвітлено сучасні методи, інструменти проведення оцінки, обґрунтовано шляхи вирішення проблеми питання в сфері планування і проведення оцінки персоналу. У процесі дослідження використано як специфічні (зокрема, абстрактно-логічний метод), так і загальнонаукові методи (аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняння тощо). При формуванні системи оцінки персоналу в компанії необхідно враховувати недоліки та переваги кожного з методів, для створення дійсно ефективного процесу оцінки, який даватиме результат. Вивчено недоліки та позитивні особливості методів Assessment Center, МВО, КРІ, «360 градусів» та можливості їх застосування на підприємствах. Проаналізовано вплив оцінки персоналу на співробітників та керівництво організації, основні види помилок, яких найчастіше припускаються експерти в процесі оцінювання, а також наслідки цих помилок у результаті непрофесійного проведення оцінки. Досліджено сучасні методи оцінювання персоналу, зокрема, їх сутність, результати, вплив на прийняття управлінських рішень та кадрову політику взагалі. Також у статті запропоновані ключові напрями підвищення ефективності процедури оцінювання персоналу, серед яких врахування факторів дієвості та гнучкості методики оцінювання, забезпечення зворотного зв'язку та прогнозування результативності оцінки.

*Ключові слова: персонал, оцінка персоналу, атестація, методи оцінки персоналу, кадри, управління.*

## **ОЦЕНКА КАДРОВОГО ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ**

Щеблыкина И.А., к.э.н., доцент, Дубина О.Ю.

*Запорожский национальный университет  
Украина, 69600, г. Запорожье, ул. Жуковского, 66*

Система оценки персонала выполняет несколько важных задач для организации: отбор при найме, ротация, материальное и моральное стимулирование, обучение и развитие персонала, формирование кадрового резерва. В современных условиях проблема оценки персонала становится актуальной, так как человеческий ресурс играет все более важную роль в конкурентоспособности компании на рынке. В статье рассмотрена сущность оценки персонала организации, приведены наиболее распространенные методы оценки кадров и проанализирована классификация методов по мнению разных авторов. Указаны основные аспекты оценки персонала, освещены современные методы, инструменты проведения оценки, обоснованы пути решения проблемы вопросы в сфере планирования и проведения оценки персонала. В процессе исследования были использованы как специфические (в частности, абстрактно-логический метод), так и общенаучные методы (анализ и синтез, индукция и дедукция, сравнение и др). При формировании системы оценки персонала в компании необходимо учитывать недостатки и преимущества каждого из методов для создания действительно эффективного процесса оценки, который будет давать результат. Изучены недостатки и положительные особенности методов Assessment Center, MBO, KPI, «360 градусов» и возможности их применения на предприятиях. Проанализировано влияние оценки персонала на сотрудников и руководство организации, основные виды ошибок, которые чаще всего допускаются экспертами в процессе оценивания, а также последствия этих ошибок в результате непрофессионального проведения оценки. Исследованы современные методы оценки персонала, в частности, их сущность, результаты, влияние на принятие управленческих решений и кадровой политике в целом. Также в статье предложены ключевые направления повышения эффективности процедуры оценки персонала, среди которых учет факторов действенности и гибкости методики оценки, обеспечения обратной связи и прогнозирования результативности оценки.

*Ключевые слова: персонал, оценка персонала, аттестация, методы оценки персонала, кадры, управление.*

## **ASSESSMENT OF THE PERSONNEL OF THE ORGANIZATION IN MODERN CONDITIONS OF ECONOMY**

Shcheblykina I.A., PhD in Economics, Docent, Dubyna O.Yu.

*Zaporizhzhya national university  
Ukraine, 69600, Zaporizhzhya, Zhykovsky str., 66*

The system of personnel evaluation accomplishes several important tasks for the organization: selection in hiring, rotation, material and moral incentives, training and development of staff, formation of personnel reserve. In modern conditions the problem of personnel assessment becomes relevant, as human resource is playing an increasingly important role in company's competitiveness in the market. In the article the essence of the staff's evaluation of the organization, are the most common methods of personnel evaluation and analyzed the classification of methods according to different authors. Shows the main aspects of personnel evaluation, the article the modern methods and tools of evaluation, substantiated solutions to the problem questions in the field of planning and evaluation staff. In the course of the study were used as specific (in particular, abstract-logical method), and General scientific methods (analysis and synthesis, induction and deduction, comparison, etc.). The formation of the personnel appraisal system in the company needs to take into account the advantages and disadvantages of each method, to create a truly effective evaluation process, which will give the result. Examined the shortcomings and positive features of each of the following techniques: Assessment Center, MBO, KPI, 360 degree and possibilities of their application in the workplace. Analyzed the influence of personnel evaluation of staff and the leadership of the organization, the main types of mistakes most often made by experts in the evaluation process, as well as the consequences of these errors caused by inappropriate assessment. Studied modern methods of personnel evaluation, in particular, their nature, results, impact on management decisions and personnel policy in General. The article also proposed key directions of increase of efficiency of procedure of personnel assessment, including consideration of factors of the efficiency and flexibility of the assessment tool, provide feedback and forecasting performance evaluation.

*Key words: personnel, evaluation of personnel, assessment, personnel evaluation methods, personnel, management.*

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

Кожне підприємство володіє такими основними видами ресурсів, як матеріальні, фінансові і людські. На думку багатьох учених, ключова роль належить саме людським.

Люди – найбільша цінність у будь-якій організації, вони є чинником, що визначає цілісний чи непослідовний характер будь-якої діяльності. Саме рівень підготовки й професіоналізму персоналу забезпечує раціональне використання решти видів ресурсів.

Багато організацій рано чи пізно стикаються з проблемою оцінки персоналу, адже для успішного розвитку будь-якій структурі необхідно постійно вдосконалюватися, знати свої перспективи і виправляти помилки. Оцінка персоналу являє собою процедуру, що здійснюється для визначення відповідності працівника займаній посаді. Дедалі більше уваги приділяється оцінці персоналу як при прийнятті на роботу, так і в процесі її виконання – це викликано потребою забезпечення більш якісних результатів діяльності організації.

У теорії та практиці немає чіткої узгодженості щодо поняття оцінки, її потреб та методів проведення. Крім того, складнощі стосуються і законодавчо обґрунтованого застосування результатів оцінювання. Зміна поглядів щодо того, які якості працівника слід оцінювати, відбувається повільно, але впевнено. Поряд зі звичними параметрами, такими як освіта, кваліфікація, досвід роботи, постають такі психологічні характеристики, як пам'ять, увага, рівень інтелекту (IQ) тощо.

Сьогодні основною проблемою є те, що не розроблений універсальний метод оцінки працівників різних категорій та посад, який би був придатним для оцінювання кожного робітника. Хоча і не визначено універсального способу оцінки, однак у нашій статті запропоновано найбільш ефективні методи оцінки персоналу.

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

Проблеми, що стосуються оцінки персоналу, досліджувалися в працях таких закордонних науковців, як М. Альберт, М. Мескон, М. Вудкок, А. Алавердов, І. Метцнер, Д. Карнегі, І. Ансофф.

Серед вітчизняних науковців, які займалися аналогічною проблематикою, можна відзначити О. Крушельницьку [1], яка визначає інструментарій системи оцінки персоналу та виділяє систему методів оцінки.

О. Крушельницька, Д. Мельничук [1] методи оцінки персоналу ділять на традиційні та нетрадиційні. Перші сфокусовані на окремого працівника і ґрунтуються на суб'єктивній оцінці керівника або колег. Нетрадиційні методи розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, колектив) і роблять акцент на оцінці працівника його колегами і здатність працювати в групі.

А. Колот [2] наводить основні складові системи оцінки персоналу та розглядає найпоширеніші методи оцінки персоналу. Він вважає, що в теорії і на практиці розрізняють два види оцінки персоналу: самооцінку й зовнішню оцінку.

В. Данюк вивчає принципи та методи системи оцінювання персоналу, їх різновиди й елементи. В. Данюк, В. Петюх, С. Цимбалюк [3] за формою вираження кінцевого результату виділяють описові, кількісні та комбіновані методи. За інструментами оцінювання розрізняють прогностичний метод, інформаційною базою якого є результат обстежень, інтерв'ю, співбесіди; практичний метод, що спирається на оцінку результатів практичної діяльності працівника; імітаційний метод, коли працівник оцінюється за своєю поведінкою в умовах конкретної ситуації.

Л. Федулова [4] вважає, що методи оцінки персоналу необхідно поділяти на методи індивідуальної та методи групової оцінки.

А. Вучкович-Стаднік [5] досліджує практичний досвід розробки й застосування системи оцінки в західних та російських компаніях.

А. Хруцький [6] здійснив порівняльний аналіз підходів до оцінки персоналу на Заході та в Росії.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Мета статті полягає в дослідженні та обґрунтуванні заходів щодо вдосконалення системи оцінювання персоналу в організації, що забезпечить підвищення ефективності управління персоналом, ефективне функціонування організації та його стійку конкурентоспроможність.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Оцінювання персоналу – це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистісних якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності певним вимогам організації виробництва та праці на підприємстві [7]. З урахуванням постійних змін вимог до професійно-кваліфікаційного рівня персоналу особливого значення набуває його якісна об'єктивна оцінка, яка дозволить визначити ті знання, уміння та навички, яких бракує конкретному фахівцю. Така оцінка надасть можливість об'єктивного розвитку персоналу.

Саме оцінка персоналу виступає засобом, що дає змогу визначити реальний стан кадрового складу в аспекті його сильних та слабких сторін, перспектив подальшого розвитку, ступінь відповідності цілей працівників цілям підприємства. Вона є основою для прийняття кадрових рішень та виявлення причин успіхів та провалів кадрової політики й діяльності підприємства взагалі.

Основною функцією, яку виділяють при проведенні оцінки персоналу, є покращення управління діяльністю організації.

Оцінка праці дає можливість вирішити такі кадрові завдання:

- оцінити потенціал для просування і зниження ризику висування некомпетентних співробітників;
- знизити витрати на навчання;
- підтримувати в співробітників почуття справедливості й підвищувати трудову мотивацію;
- організувати зворотний зв'язок співробітникам щодо якості їхньої роботи;
- розробляти кадрові програми навчання й розвитку персоналу.

Говорячи про системи оцінки праці, можна виділити три нові рівні оцінки (табл. 1).

Таблиця 1 – Оцінка праці

Рівень оцінки	Періодичність	Метод	Можливості використання
1. Повсякденна оцінка професійної діяльності (сильних і слабких сторін)	Раз на день, раз на тиждень	Анкетування за фактичними діями Обговорення	Зворотний зв'язок з оцінюваним для модифікації поведінки і навчання
2. Періодична оцінка виконання обов'язків	Раз на півроку, рік	Анкетування за фактичними діями і результатами праці	Визначення перспективи і розробка спільних цілей
3. Оцінка потенціалу	Разова, перманентна	Інтерв'ю. Обговорення Тестування Центр оцінки	Побудова кадрового прогнозу. Планування кар'єри

Процес оцінки складається з таких етапів:

- визначення роботи, тобто узгодження з підлеглим його обов'язків та нормативів діяльності;
- оцінка виконання, тобто порівняння виконаних робочих завдань працівником з нормативами, що встановлені на першому етапі;
- здійснення зворотного зв'язку, тобто проведення співбесіди з підлеглими, під час якої обговорюються результати роботи працівника та його досягнення, і встановлюються подальші цілі діяльності, результати й нормативи (рис. 1).



Рис. 1. Модель детермінант виконання робіт

Детермінанта «здібності». Вік працівника. Здоров'я. Витривалість. Запас сил. Знання. Навички. Енергійність.

Детермінанта «можливості». Інструменти. Обладнання. Умови праці. Організаційна політика. Правила й процедури. Стосунки з колегами. Інформація. Час. Оплата праці.

Детермінанта «готовність». Мотивація. Задоволення роботою. Думка про свої можливості. Цінності. Сприйняття характеристик роботи.

Оцінювання персоналу включає [5]:

1. Оцінювання потенціалу працівника – дає змогу визначити ступінь підготовки працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він буде займатися, а також виявити рівень його потенційних можливостей для оцінювання перспектив зростання. Ця процедура включає оцінювання професійних знань, умінь, виробничого досвіду, ділових та особистісних якостей, ціннісних орієнтацій, працездатності та загального рівня культури працівника, що претендує на зайняття вакантної посади чи робочого місця.

2. Оцінювання індивідуального внеску (оцінювання праці) дає змогу встановити якість, складність і результативність праці кожного конкретного працівника та його відповідність займаній посаді (робочому місцю).

3. Атестація кадрів є комплексним оцінюванням, що враховує потенціал та індивідуальний внесок кожного працівника в кінцевий результат.

Оцінювання працівників найбільш повно охоплює дві сфери їх діяльності – поточну та перспективну [8].

Під час аналізу поточної діяльності робиться наголос на тому, як працівник справляється зі своєю роботою, тобто визначаються особисті досягнення та внесок працівника в загальну справу в певний проміжок часу. Перспективна діяльність вимагає оцінки здібностей, мотивацій та особистих якостей працівників, що є вирішальними при прийнятті рішень про розстановку, просування і підготовку кадрів, із метою прогнозування потенційних можливостей працівника для подальшої діяльності та роботи на підприємстві.

Для того, щоб адекватно оцінити персонал підприємства, необхідно спочатку визначити перелік показників, які можна поділити на групи:

- 1) результативність праці;
- 2) професійна поведінка;
- 3) особисті якості [9].

Вони повинні відповідати таким вимогам: повнота й вірогідність відображення результатів, конкретність, забезпечення порівнянності з досягненнями інших працівників, а також із попереднім періодом.

Для об'єктивного оцінювання персоналу слід використовувати різноманітні методи, які повинні відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки. У фахових джерелах виділяють цілу систему методів, основними з яких є [10]:

1. Атестація. Це комплексний метод оцінки персоналу, який використовує інші методи для того, щоб атестаційна комісія змогла визначити відповідність кандидата вакантній посаді або посаді, яку він займає.
2. Метод змушеного вибору. Полягає у виборі експертами відповідної працівнику характеристики, наприклад: товарищескість, досвід роботи, вміння планувати роботу.
3. Описовий метод. Передбачає написання послідовної, докладної характеристики позитивних і негативних рис кожного працівника.
4. Тестування. Професійні знання і вміння, здібності, мотиви, психологія особистості, що визначаються за допомогою спеціальних тестів, які можна розшифрувати за допомогою «ключів».
5. Ділова гра. Проводиться організаційно-управлінська гра, у процесі якої аналізуються знання та вміння працівника, а також оцінюється його здатність працювати в малій групі.
6. Керування за цілями – Management by Objective (MBO). Оцінка за допомогою цього методу передбачає спільну постановку завдань керівником та співробітником. Після цього відбувається оцінка результатів їхнього виконання на кінець звітного періоду. Ця система охоплює всі посади в компанії – від технічного до інституційного рівнів.
7. Управління результативністю – Performance management (PM). Оцінюються не лише кінцеві результати роботи працівника, а й компетенції – ті особистісні якості, які є необхідними для досягнення поставлених цілей.
8. Співбесіда. Проводиться в структурованій або неструктурованій формі для оцінки ступеня відповідності досвіду, професійних знань, робочої поведінки та ставлення до справи оцінюваних працівників встановленим вимогам.
9. Оцінка методом комітетів. Робота людини обговорюється в групі, при цьому вона поділяється на окремі складові і вже оцінюється по кожній із них. У результаті складається список дій, які оцінюються як успішні та неуспішні.
10. Метод незалежних суддів. Працівника оцінюють незалежні особи, які не були з ним колись знайомі (5-7 осіб) на основі «перехресного допиту».
11. Метод інтерв'ю. Претенденту дають завдання провести співбесіди з кількома кандидатами на робочі місця і самому прийняти рішення. Цей метод орієнтований на перевірку вмінь правильно оцінювати й підбирати працівників.

Ефективними методами оцінки в сучасних організаціях вважаються метод «360 градусів», матричний метод, фотографія робочого дня, асесмент-центр [11].

Для того щоб не помилитися у виборі, необхідно вміти правильно оцінити кандидата [12]. Оцінка повинна торкатися різних сфер життєдіяльності працівника, як професійної, так і особистісної, тобто бути комплексною. Наприклад, не можна приймати рішення про прийом кандидата на робоче місце тільки на основі його професійних навичок або компетенцій. Особливості окремого кандидата вивчати не менш важливо, бо якщо індивідуальна система цінностей людини не збігається з цінностями організації, або його плани на найближче майбутнє не дають змогу розраховувати на довгострокову роботу на підприємстві, то ні рівень кваліфікації, ні досвід роботи не можуть бути вирішальними критеріями при прийнятті рішення про наймання на роботу.

Важливим завданням оцінювання є забезпечення зворотного зв'язку: працівник повинен знати, як оцінюються результати його діяльності, тобто оцінювання повинно розглядатись відкрито, повинні обговорюватися досягнення працівника та вибиратися шляхи покращання його діяльності. Працівники мають знати, які помилки були з їхньої вини, а які залежать від внутрішніх умов підприємства. Це дає змогу скорегувати поведінку працівників, а також умови їхньої праці і спрямувати їхню діяльність у правильне русло.

У результаті проведення ефективної оцінки персоналу на підприємстві повинні бути отримані такі результати:

1. Досягнення згоди між керівниками й підлеглими в оцінці поточної діяльності. Якщо згоду досягнуто, можна робити висновок про гарну взаємодію між керівниками і підлеглими, якщо ні – необхідно шукати причини виникнення суперечок і непорозумінь. План дій – заходи з підтримки взаєморозуміння (спільні зустрічі, обговорення, корпоративні свята) або щодо покращення внутрішніх комунікацій (навчання керівників, побудова системи обліку і т. п.).
2. Узгодження майбутніх цілей. Результат – кожен співробітник розуміє, з якою якістю, у які терміни і головне навіщо він повинен працювати на робочому місці. План дій – контроль за виконанням досягнутих домовленостей, за необхідності – підтримка з боку керівника.
3. Потреба в навчанні й розвитку. План дій – складається план навчання для організації загалом. Для вдосконалення вже існуючої системи оцінки необхідно дотримуватися таких найважливіших умов: зацікавленість і підтримка з боку вищого керівництва; наявність в організації навчених, висококваліфікованих фахівців, які відповідають за роботу системи оцінки; підготовка документів, що регламентують роботу системи; своєчасне інформування персоналу про цілі й зміст системи оцінки, яку передбачається використовувати в недалекій перспективі; встановлення чіткого зв'язку системи оцінки робочих показників із системою оплати праці.

Найважливішою вимогою до системи оцінки є її дієвість. Система оцінки може вважатися дієвою, якщо в результаті її застосування буде забезпечено чіткий зв'язок результатів праці та її оплати, високий рівень мотивації й максимальну віддачу від працівників. Іншою вимогою є практичність використовуваної системи оцінки. Для того щоб задовольнити вимогу практичності, система оцінки повинна бути зручною для використання на практиці як людям, що проводять оцінку, так і тим, хто оцінюється. Якщо система оцінки не отримує загального визнання, якщо використовувані у процесі оцінки методи складні, а оціночні показники викликають сумнів, то впровадження системи оцінки швидше за все наштовхнеться на опір працівників, і керівникам буде важко використовувати її результати на практиці.

## ВИСНОВКИ

Оцінювання займає значне місце в системі управління і є однією з найважливіших складових системи управління персоналом, адже оцінювання персоналу розглядається як елемент управління та як система атестації персоналу, що дає змогу виявити і розкрити потенціал кожного співробітника й спрямувати цей потенціал на реалізацію стратегічних цілей компанії.

Процедура оцінки є необхідною і визначальною під час прийняття широкого кола управлінських рішень із кадрових питань. Для забезпечення максимально ефективного та достовірного результату оцінку необхідно проводити із застосуванням всебічних методів, поєднуючи різні методики, спираючися на законодавчо визначені та дозволені засоби, та з дотриманням визначеної послідовності дій. Варто пам'ятати, що найважливішим в оцінці персоналу є правильне трактування та належне використання її результатів.

Слід зазначити, що проведення регулярної оцінки персоналу за вибраними організацією методами та критеріями дозволяє визначити пріоритети розвитку працівників, прогнозувати і планувати їхню кар'єру і, відтак, сформувати в працівників мотивацію до розвитку необхідних підприємству компетенцій.

Отже, у проведенні об'єктивної оцінки й атестації повинні бути зацікавлені всі – і керівники, і співробітники.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., доп. К. : Кондор, 2005. 308 с.
2. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. К. : КНЕУ, 2002. 337 с.

3. Менеджмент персоналу : навч. посіб. В. М. Данюк та ін. 2-ге вид. К. : КНЕУ, 2006. 398 с.
4. Менеджмент організацій : підручник Л. І. Федулова та ін. К. : Либідь, 2004. 448 с.
5. Вучкович-Стадник А. А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения. М. : Эксмо, 2008. 192 с.
6. Хруцкий В. Е. Толмачев Р. А. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Финансы и статистика, 2007. 224 с.
7. Зленко А. М. Оцінка працівників методом «360 градусів» *Економічний вісник університету*: [зб. наук. праць Переяслав-Хмельницького держ. пед. ун-ту ім. Григорія Сковороди]. 2012. Вип. 18/1. URL: [www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Evu/2012\\_18\\_1/Zlenko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2012_18_1/Zlenko.pdf). (дата звернення: 12.12.2017).
8. Магура М. И., Курбатова М. Б. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИнтелСинтез, 2002. 176 с.
9. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
10. Сівашенко Т. Сучасні підходи до оцінки персоналу. URL: [www.nbu.gov.ua](http://www.nbu.gov.ua) (дата звернення: 08.12.2017).
11. Соколов А. В. Вдосконалення системи оцінки персоналу організації. URL: <http://int-konf.org/konf112013/603-kand-derzh-upr-sokolov-a-v-nachevav-o-vdoskonalennya-sistemi-ocnki-personalu-organizatsiyi.html> (дата звернення: 06.12.2017).
12. Кузьменко Л. М. Проблеми проведення оцінки персоналу. *Економіка і маркетинг в XXI сторіччі*. 2008. №1. С. 160–162.

#### REFERENCES

1. Krushelnyska, O. V. (2005), *Upravlinnya personalom* [Personnel Management], Kondor, Kyiv, Ukraine, 308.
2. Kolot, A. M. (2002), *Motyvatsiya personal* [Motivation of staff], Kyiv National Economic University, Kyiv, Ukraine, 337.
3. Danyuk, V. M., Petyuh, V. M., Tsymbaluk, S. O. (2004), *Menedzhment personalu* [Human resource management], Kyiv National Economic University, Kyiv, Ukraine, 398.
4. Fedulova, L. I., Sokirnik, I. V., Stadnyk, V. V. (2004), *Menedzhment organizatsii* [management of organizations], Lybid, Kyiv, Ukraine, 448.
5. Vuchkovich-Stadnik, A. A. (2008), *Otsenka personala: chetkii algoritm deystvii i kachestvennye prakticheskie resheniya* [Staff evaluation: a clear sequence of actions and high-quality practical solutions], Eksmo, Moscow, Russia, 192.
6. Khrutckii, V. E., Tolmachev, R. A. (2007), *Otsenka personala. Kritika teorii i praktiki primeneniya sistemy sbalansirovannykh pokazatelei* [Evaluation of staff. Criticism of the theory and practice of application of the balanced scorecard], Financy i Statistika, Moscow, Russia, 224.
7. Zlenko, A. M. (2012), "Assessment of employees by "360"", *Ekonomichnyi visnyk universitetu Pereyaslav-Chmelnietskogo derzhavnogo pedagogichnogo universitetu*, vol. 18/1, available at: [www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Evu/2012\\_18\\_1/Zlenko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2012_18_1/Zlenko.pdf) (access October 28, 2017).
8. Magura, M. I., Kurbatova, M. B. (2002), *Otsenka raboty personala, podgotovka i provedenie attestatsii* [assessment of the work of personnel, preparation and performance of certification], IntelSintez, Moscow, Russia, 176.
9. Balabanova, L. V., Sardak, O. V. (2011), *Upravlinnya personalom* [personnel Management], Tsentri uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine, 468.
10. Sivashenko, T. *Suchasni pidchody do otsynki personal* [modern approaches to staff assessment], available at: [www.nbu.gov.ua](http://www.nbu.gov.ua) (access October 24, 2017).
11. Sokolov, A. V., Nacheva, V. O. *Vdoskonalennya sistemy otsynki personalu organizatsii* [Improvement of the organization's personnel evaluation system], available at: [www.int-konf.org/konf112013/603-kand-derzh-upr-sokolov-a-v-nachevav-o-vdoskonalennya-sistemi-ocnki-personalu-organizatsiyi.html](http://www.int-konf.org/konf112013/603-kand-derzh-upr-sokolov-a-v-nachevav-o-vdoskonalennya-sistemi-ocnki-personalu-organizatsiyi.html) (access November 8, 2017).
12. Kuzmenko, L. M. (2008), "Problems of personnel evaluation", *Ekonomika i marketing v XXI storichchi*, pp. 160–162.