

*І. В. Станкевич,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова
Є. Г. Борисевич,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова*

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ

I. Stankevich,
candidate of economic sciences, associate professor of the department of management and marketing,
Odessa national academy of telecommunications named after A.S. Popov
E. Borisevich,
associate professor of the department of management and marketing,
Odessa national academy of telecommunications named after A.S. Popov

FEATURES LABOR EVALUATION OF MANAGEMENT PERSONNEL OF ORGANIZATIONS

У статті узагальнено особливості оцінювання праці управлінського персоналу організацій з огляду на те, що від професіоналізму та кваліфікації даних працівників залежить кінцевий результат функціонування всього підприємства.

При цьому зазначено, що особливого значення набуває така оцінка в одній із найдинамічніших сфер національної економіки, з точки зору швидкості зростання, — інформаційно-телекомунікаційній.

У роботі наведено аналіз сучасного ринку послуг зв'язку і обґрунтовано, що одним із перспективних та конкурентоспроможних його сегментів є ринок послуг телекомунікацій з використанням радіотехнологій — ринок послуг мобільного зв'язку.

Авторами зроблено висновок про те, що ринок послуг мобільного зв'язку залишається насиченим, з високим рівнем конкуренції, що змушує функціонуючі на ньому організації розширювати спектр послуг і запроваджувати інноваційні технології.

У роботі проаналізовано та узагальнено підходи до оцінювання праці управлінських працівників провідних компаній даного ринку таких, як ПрАТ "Київстар", ПрАТ "МТС" та ТОВ "Астеліт". На прикладі досвіду даних компаній авторами статті зроблено висновки про певні особливості оцінювання праці управлінського персоналу організацій, що неминуче позначається на якості прийнятих управлінських рішень.

This paper summarizes the features of the evaluation work management personnel of organizations in view of the fact that the professionalism and qualifications of employees data depends on the end result of the operation of the enterprise.

Thus, it is stated that special importance such an assessment in one of the most dynamic sectors of the national economy in terms of growth rate — information and telecommunications.

This paper presents an analysis of modern communication services market and proved that one of the promising and competitive segments of its telecommunications services market is the use of radio technology — the market of mobile services.

The authors concluded that the market for mobile services is saturated, highly competitive, which makes it functioning businesses and organizations to expand the range of services and introduce innovative technologies.

In this paper we analyzed and generalized approach to the evaluation of labor management staff of the market leading companies such as: JSC "Kyivstar", JSC "MTS" and LLC "Astelit". In the experience of these companies the authors conclusions about certain characteristics evaluation of labor management personnel of organizations, which inevitably affects the quality of management decisions.

*Ключові слова: управлінський персонал, оцінювання праці, організації, компанії мобільного зв'язку.
Key words: management personnel, evaluation labor, organizations, mobile phone companies.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Управління організацією передбачає цілеспрямований вплив керуючої системи на виробничу діяльність організації в цілому та її підрозділів з метою забезпечення оптимального функціонування та розвитку, створення для працівників нормальних умов праці, задоволення їх матеріальних і духовних потреб.

Процес виробництва динамічний та умови його функціонування як об'єкта управління постійно змінюються, що призводить до виникнення різних виробничих ситуацій, які можуть супроводжуватися порушенням процесу функціонування окремих елементів керованого об'єкта. Все це обумовлює необхідність прийняття управлінських рішень.

У цих умовах найбільш актуальним є питання формування таких рішень, які були б найбільш якісними та ефек-

тивними. У цьому зв'язку становить особливий інтерес проблема професіоналізму та кваліфікації управлінського персоналу, що приймає ці рішення, тому як ефективне управлінське рішення має опосередкований вплив на кінцевий результат функціонування всієї організації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ З ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ

У багатьох країнах світу оцінювання праці працівників через: відбір, конкурсний відбір і роботу з персоналом за рекомендаціями фахівців або спеціальних установ практикуються досить давно, оскільки керівники організації розуміють, що рентабельність та прибутковість підприємства прямо пропорційно залежать від людського фактору та вирішення кадрових питань.

У нашій країні дослідження з оцінювання кадрів почали здійснюватися ще за радянських часів, коли з'явилися перші госпрозрахункові підприємства. Перші спроби не були позбавлені недоліків. Одним із яких було застосування "коефіцієнтної системи оцінки", за якій великий спектр експертних, особистісних та професійних оцінок у результаті зводився до одного коефіцієнту.

Одночасно з "коефіцієнтною системою" стали розроблятися й інші підходи до оцінювання кадрів, зокрема комплексний підхід. Ідея комплексного підходу як теоретично, так і практично, отримала свій розвиток у Ленінградському університеті і пов'язана з ім'ям Б.Г. Ананьєва [1, 2]. Застосування комплексного підходу, використання системи взаємозалежних і взаємодоповнюючих соціальних, соціально-психологічних та особистісних показників дозволили звести до мінімуму існуючі до того недоліки та помилки в оцінці персоналу, прикладні роботи були розпочаті на кафедрі соціальної психології ЛДУ під керівництвом Е.С. Кузьміна та Е.С. Чугунової [3, 4].

Вважається, що оцінювання результативності праці кожного працівника спрямоване на визначення рівня ефективності виконання його роботи та характеризує його здатність здійснювати безпосередній вплив на діяльність будь-якого структурного підрозділу підприємства. Результат праці працівника може впливати на досягнення мети певного підрозділу або підприємства в цілому. У загальному вигляді, оцінювання праці персоналу переслідує такі цілі:

- підвищення ефективності роботи персоналу;
- призначення адекватної винагороди за роботу персоналу;
- прийняття рішення, пов'язаного з трудовою кар'єрою працівника.

Таким чином, до теперішнього часу склався цілий комплекс різноманітних знань з питань, пов'язаних з оцінюванням персоналу. Однак слід зазначити, що при значній увазі дослідників до проблеми оцінювання праці персоналу підприємств та організацій існуюча сьогодні теорія і практика в цій області не відбиває специфічних особливостей праці управлінського персоналу та його оцінки в різних сферах національної економіки, що перш за все характерно для динамічних сфер. Такою динамічною сферою, з точки зору швидкості зростання, сьогодні є інформаційно-телекомунікаційна.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Ціллю статті є узагальнення особливостей оцінювання праці управлінського персоналу підприємств та орган-

ізацій з урахуванням підходів до оцінювання праці та значенням такої оцінки на прикладі компаній, що надають послуги мобільного зв'язку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Українська інформаційно-телекомунікаційна інфраструктура є найважливішим чинником підйому національної економіки, зростання ділової та інтелектуальної активності суспільства, зміцнення авторитету країни в міжнародному співтоваристві. В той же час сьогодні посилюється конкурентна боротьба між різними підприємствами та організаціями цієї сфери, що обумовлює необхідність прийняття відповідних рішень на різних рівнях управління даних підприємств.

Сьогодні вітчизняна інформаційно-телекомунікаційна сфера — це [5]:

- 1) 2114 операторів, що мають ліцензії на певний вид діяльності у сфері телекомунікацій;
- 2) 43,5% мешканців України, що мають доступ до мережі Інтернет;
- 3) 35% домогосподарств, які мають широкосмугвий доступ до мережі Інтернет;
- 4) 1/5 частина українських домогосподарств, що мають доступ до послуг кабельного телебачення;
- 5) майже повне покриття території країни рухомим (мобільним) зв'язком, рівень проникнення якого за даними операторів телекомунікацій становить 130,3% від усієї чисельності населення України.

Ринок послуг телекомунікацій з використанням радіотехнологій (ринок послуг мобільного зв'язку) — один з тих сегментів інформаційно-телекомунікаційної сфери, що найбільш інтенсивно розвивається. Мобільний зв'язок перейшов в розряд найбільш доступних телекомунікаційних послуг. І в чималому ступені завдяки меншій, у порівнянні з фіксованим зв'язком, вартістю розгортання та обслуговування телекомунікаційних мереж.

Сьогодні загалом послуги мобільного зв'язку надають такі компанії, як ПрАТ "Київстар", ПрАТ "МТС Україна", ТОВ "Астеліт" (торгова марка "life:)), ТОВ "Інтертелеком", ПрАТ "Телесистеми України" ("PEOPLEnet"), ТОВ "3Mob" [5].

Ринок послуг мобільного зв'язку залишається насиченим, з високим рівнем конкуренції, що змушує дані компанії розширювати спектр послуг і запроваджувати інноваційні технології, навіть не дивлячись на те, що майже у всіх цих компаній дещо знизилась ринкова частка у порівнянні з 2012 роком. За даними iKS-Consulting (міжнародного консалтингового агентства), ринкові частки компаній, що надають послуги мобільного зв'язку в Україні розподілилися наступним чином (табл. 1) [6].

Можна зробити висновок, що беззаперечним лідером, навіть не зважаючи на зменшення ринкової частки у порівнянні з 2012 роком на 0,6%, залишається компанія ПрАТ "Київстар".

Інформаційно-телекомунікаційна сфера є одним із найважливіших елементів в інфраструктурі суспільства, оскільки саме в тут створюються можливості оперативного стратегічного управління та вирішення актуальних проблем, що виникають у системі інших, не менш важливих галузях соціально-економічного комплексу держави, тому неабияке значення мають кваліфіковані кадри зайняті в цій сфері.

Трудові ресурси в інформаційно-телекомунікаційній сфері мають найвирішальнішу роль на шляху до ефективного функціонування відповідного підприємства. Розвиток і технічне вдосконалення засобів зв'язку, підвищення ефективності виробництва та поліпшення якості і надійності роботи цих засобів у вирішальній мірі залежать від кваліфікації працівників підприємства, але, на жаль, методи оцінювання працівників здебільшого копіюють методи провідних світових компаній цієї сфери, і ці методи не завжди можна адаптувати до вітчизняних реалій [7].

Доцільно детальніше зупинитися на особливостях систем оцінювання праці управлінського персоналу провідних компаній, що надають послуги мобільного зв'язку.

Система оцінювання праці персоналу в компанії ПрАТ "Київстар" складається з двох взаємопов'язаних підсистем — щоквартальної та щорічної оцінки. Кожен квартал проводиться планування в рамках річних цілей з подальшою оцінкою ефективності виконання працівниками планових завдань. По завершенні року проводиться комплексне оцінювання ефективності роботи за рік, яке відбиває рівень відповідності працівника очікуванням компанії відносно ефективності діяльності на займаній посаді. При цьому враховуються наступні чинники [8]:

- рівень ефективності виконання квартальних і річних показників;
- рівень розвитку професійних знань і необхідних навичок;
- відповідність ділової поведінки необхідному для посади рівню прояву встановлених компетенцій;
- запропоновані та впроваджені ініціативи працівника;
- отримані за звітний період заохочення (або, на жаль, догани).

Про повний перелік всіх факторів, а також опис оціночних процедур повідомляється працівникам.

За результатами квартальної оцінки виплачується квартальна премія. За підсумками річної оцінки приймається ряд важливих рішень, перш за все:

- щодо винагороди — підсумки оцінки безпосередньо пов'язані з розміром річної премії, яка виплачується працівникам (за винятком окремих їх категорій, зокрема — спеціалістів з продажу) при успішній роботі компанії;
- про рівень зміни базового окладу працівника;
- про кар'єрні зміни для найбільш гідних кандидатів (якщо у компанії виникли відповідні потреби);
- про напрями подальшого навчання та розвитку працівників.

Серед інструментів управління персоналом, що використовуються в компанії ПрАТ "МТС", найбільш дієвими є оцінювання ефективності, розвиток персоналу, а також формування "здорової" корпоративної культури [9].

Так, оцінка ефективності або процес управління змінами дозволяє бачити ефективність роботи працівників і оцінювати їх потенціал. Головне завдання компанії в управлінні персоналом — сегментувати його таким чином, щоб виділити найбільш успішних ключових працівників, їх мотивувати та утримувати, навчати і розвивати. Цей процес дає можливість зробити перегляд заробітних плат прозорим.

Таблиця 1. Ринкові частки провідних компаній, що надають послуги мобільного зв'язку в Україні

№ з/п	Назва компанії	Значення ринкової частки за роками (станом на 31.01), %		Абсолютні зміни
		2012	2013	
1	ПрАТ «Київстар»	46,1	45,5	-0,6
2	ПрАТ «МТС Україна»	35,7	35,5	-0,2
3	ТОВ «Астеліт»	13,0	13,9	0,9
4	ТОВ «Інтертелеком»	2,3	2,1	-0,2
5	ТОВ «3Mob»	1,5	1,4	-0,1
6	ПрАТ «Телесистеми України» (PEOPLEnet)	1,4	1,5	0,1

Джерело: складено авторами відповідно відкритого джерела інформації [6].

Також в компанії існує піврічний процес оцінювання ефективності. Він складається з атестації професійних знань, оцінки виконання бонусних планів та оцінки рівня розвитку компетенцій.

Подібна оцінка в компанії проводиться щорічно і в ній беруть участь абсолютно всі працівники. Якщо працівника високо оцінили, тоді він має право претендувати на участь у кадровому резерві, де зосереджений великий спектр зовнішніх програм навчання. Ті працівники, які потребують більш високого рівня компетенцій, можуть підвищити свої навички, навчаючись як на внутрішніх, так і на зовнішніх тренінгах.

Основний акцент навчання працівників в компанії на сьогоднішній день зміщений на внутрішнє навчання.

Компанія ТОВ "Астеліт" (торгова марка life:), відмовляється від оцінки своїх працівників з метою їх заохочення чи покарання, а замість цього впроваджує нову, інноваційну для українського бізнесу систему "коучингу" для своїх працівників, за допомогою якої і відбирає талановитих працівників, підвищує компетенцію тих, хто подає надії та відсіває тих працівників, які не можуть справлятися з великою кількістю складних завдань, які ставить компанія перед собою, а відповідно і своїми працівниками [10, 11].

Оцінка персоналу присутня в компанії, але вона не схожа з іншими і на перший погляд може здаватися досить примітивною, оскільки має досить специфічну градацію:

- таланти (15% від усього колективу);
- енергійні і захоплені працівники (60% від усього колективу);
- працівники, які справляються з поставленими перед ними завданнями, але не проявляють активності (20%);
- працівники, які з тих чи інших причин вибилися з колії і не справляються більше з поставленими завданнями (не більше 5% від усього колективу).

Таланти — це працівники, які хочуть і можуть ще більше, і яким компанія зацікавлена допомагати в актуалізації їх життєвого, професійного та творчого потенціалу.

Як відмічає сама компанія [10], визначити таланти не завжди легко, але ще більш складне питання, яким чином компанія може співпрацювати зі своїми талантами, щоб утримати їх, зацікавити і допомогти їм ще більш

Таблиця 2. Особливості оцінювання праці управлінського персоналу компаній ПрАТ "Київстар", ПрАТ "МТС" та ТОВ "Астеліт"

	ПрАТ «Київстар»	ПрАТ «МТС»	ТОВ «Астеліт»
Підходи до оцінювання праці та терміни (періодичність) проведення	Критерії оцінювання керівника: – ефективність роботи працівника на підставі квартальних оцінок; – виконання річних показників (KPI's); – оцінка за компетенціями (самооцінка і оцінка безпосереднього керівника); – оцінка знань; – індекс залученості підлеглих у робочі процеси (для менеджерів); – індекс залученості менеджера (за підсумками анонімного опитування працівників, проведеного зовнішнім провайдером); – наявність / відсутність стягнень; – наявність заохочень, подяк; – додаткові цінності (ініціативи). Квартальна, та річна оцінки	Критерії оцінювання керівника: – рівень самовідданості робочому процесу; – рівень компетентності в питаннях на пряму пов'язаних із займаною керівною посадою; – оцінка загальних знань; – оцінка ефективності керівництва підлеглим персоналом; – наявність ініціативи та творчої складової в процесі роботи. Квартальна та річна оцінки	Критерії оцінювання керівника: – ініціативність; – прагнення; самовдосконалення, – вміння контактувати з підлеглими; – здібність до швидкого засвоєння нових знань; – креативність мислення та вміння підходити не стандартно до розв'язання поставлених задач. Оцінка є постійною й безперервною
Значення оцінки за відповідним рівнем			
A	Унікальний, видатний рівень виконання роботи на посаді; демонстрація найвищих стандартів ділової поведінки; запропоновані і реалізовані значимі ініціативи протягом операційного року, істотно вплинули на ефективність діяльності	Унікальний, видатний рівень виконання роботи на посаді; демонстрація найвищих стандартів ділової поведінки; запропоновані і реалізовані значимі ініціативи протягом операційного року, істотно вплинули на ефективність діяльності	Унікальний, видатний рівень виконання роботи на посаді; демонстрація найвищих стандартів ділової поведінки; запропоновані і реалізовані значимі ініціативи протягом операційного року, істотно вплинули на ефективність діяльності
B	Працює бездоганно, рівень якості виконання роботи значно перевищує встановлені вимоги, при цьому рівень компетенцій очевидно перевищує вимоги до займаної посади; реалізовані міжфункціональні ініціативи, що сприяли підвищенню ефективності	Працівник постійно вдосконалюється, виконує роботу значно краще, ніж це встановлено вимогами до посади; реалізував ініціативи в рамках підрозділу	Працює бездоганно, рівень якості виконання роботи значно перевищує встановлені вимоги, при цьому рівень компетенцій очевидно перевищує вимоги до займаної посади; реалізовані міжфункціональні ініціативи, що сприяли підвищенню ефективності
C+	Працівник постійно вдосконалюється, виконує роботу значно краще, ніж це встановлено вимогами до посади; реалізував ініціативи в рамках підрозділу	—	—
C	Робота працівника повністю відповідає вимогам посади	Робота працівника повністю відповідає вимогам посади	Працівник постійно вдосконалюється, виконує роботу значно краще, ніж це встановлено вимогами до посади; реалізував ініціативи в рамках підрозділу
C-	В цілому робота працівника відповідає вимогам посади, однак результати дещо нижче очікуваних	—	—
D	Необхідний розвиток для досягнення вимог, висунутих до відповідної посади	Результати роботи працівника не відповідають вимогам посади	Необхідний розвиток для досягнення вимог, висунутих до відповідної посади
E	Результати роботи працівника не відповідають вимогам посади	—	—

Джерело: складено авторами відповідно відкритих джерел інформації [8—11].

повно реалізувати свої здібності — навчати, заохочувати, залучати, пропонувати їм наставництво або коучинг.

Особливості оцінювання праці управлінського персоналу досліджених компаній представлені в таблиці 2.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Існуючі системи оцінювання праці управлінського персоналу підприємств на прикладі досліджених у статті

компаній, що надають послуги мобільного зв'язку, мають певну особливість, а саме: те, що усіма компаніями використовуються оцінки компетенцій працівників, що потребує постійного оновлення компетенцій відповідних посад, особливо в інформаційно-телекомунікаційній сфері, оскільки саме ця сфера національної економіки розвивається стрімкими темпами і для реалізації самих несподіваних ідей і стратегій необхідно, щоб кадри володіли новими знаннями та вміннями. При цьому, слід відмітити, що проблема в оцінюванні управлінського

персоналу неминує позначатися на якості прийнятих управлінських рішень, зокрема:

1. Відсутність такого виду оцінки як оцінка управлінських працівників при зарахуванні до кадрового резерву на висунення і відсутність планування ділової кар'єри працівників неминує призводити до помилок в прийнятих управлінських рішеннях, що стосуються службово-професійного просування працівників, призначення на вищі посади, переміщення працівників по горизонталі або формування проектних команд.

2. Використання обмеженого набору методів оцінювання призводить до зниження якості управлінських рішень.

3. Відсутність прив'язки методів оцінювання управлінського персоналу до етапів професійної діяльності управлінських працівників організацій та особливостей управлінської праці призводить до необґрунтованих управлінських рішень в системі управління організацією, при плануванні цілей та альтернативних варіантів їх досягнення, можливих курсів (стратегій) дій.

Отже, можна зробити загальний висновок: всі помилки в системі та процесі оцінювання праці управлінського персоналу організацій виливаються в неякісні управлінські рішення, і це стосується як поточної, так і стратегічної діяльності організації; крім того, ця проблема потребує комплексного та системного вирішення, зокрема подальших наукових розвідок стосовно розроблення методичного підходу до оцінювання праці управлінського персоналу організацій, зокрема інформаційно-телекомунікаційної сфери.

Література:

1. Ананьев Б.Г. Человек как предмет познания / Б.Г. Ананьев. — Санкт-Петербург: Питер, 2010. — 288 с.

2. Ананьев Б.Г. О проблемах современного человекознания / Б.Г. Ананьев. — Санкт-Петербург: Питер, 2001. — 272 с.

3. Кузьмин Е.С. Методы социальной психологии / Е.С. Кузьмин, В.С. Семенов. — Ленинград: Ленинградский Университет, 1977. — 129 с.

4. Чугунова Э.С. Социально-психологические особенности творческой активности инженеров / Э.С. Чугунова. — Ленинград: Букинист, 1986. — 127 с.

5. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2012 рік [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.nkrz.gov.ua/img/zstored/File/2013_03/nkrzi-ua.pdf

6. Взлёт "Киевстар" [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.iksconsulting.ru/news/4884136.html>

7. Stankevich I. Theoretical and methodological aspects of management personnel labour evaluation in communications enterprises: материалы XX МНПК для студентов, аспирантов и молодых ученых ["Развитие научного потенциала экономических наук в XXI веке"], (Москва (Россия), 30 ноября 2013) / I. Stankevich, D. Dobrovolsky. — Москва: Аналитический центр экономика и финансы, 2013. — С. 88—91.

8. Кучерова С. Система оценки работы в компании "Киевстар" [Электронный ресурс] / С. Кучерова, С. Никитенко. — Режим доступа: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1444>

9. Цымбал Т. Управление персоналом в компании МТС [Электронный ресурс] / Т. Цымбал. — Режим доступа: http://www.training.com.ua/live/news/upravlenie_personalom_v_kompanii_mt

10. Коучинг талантов. Опыт компании life:) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.hrm.ua/article/kouching_talantov_opit_kompanii_life

11. Сон Т. Текущие особенности обучения и развития персонала в организациях [Электронный ресурс] / Т. Сон. — Режим доступа: <http://www.kakdelat.ru/about/life.php?ID=3937>

References:

1. Anan'ev, B.G. (2010), *Chelovek kak predmet poznaniya* [Man as an object of knowledge], Piter, Sankt-Peterburg, Russia.

2. Anan'ev, B.G. (2001), *O problemah sovremennogo chelovekoznanija* [On the problems of modern anthropology], Piter, Sankt-Peterburg, Russia.

3. Kuz'min, E.S. Semenov, V.S. (1977), *Metody social'noj psihologii* [Methods of social psychology], Leningradskij Universitet, Leningrad, Russia.

4. Chugunova, Je.S. (1986), *Social'no-psihologicheskie osobennosti tvorcheskoy aktivnosti inzhenerov* [Sociopsychological characteristics of the creative activity of engineers], Bukinist, Leningrad, Russia.

5. Natsional'na komisiia, scho zdijsniuie derzhavne rehuliuвання u sferi zv'iazku ta informatyzatsii (2013), "Zvit pro robotu Natsional'noi komisii, scho zdijsniuie derzhavne rehuliuвання u sferi zv'iazku ta informatyzatsii za 2012 rik", available at: http://www.nkrz.gov.ua/img/zstored/File/2013_03/nkrzi-ua.pdf (Accessed 20 February 2014).

6. The official site of IKS-Consulting (2013), "Vzljot Kievstara", available at: <http://www.iksconsulting.ru/news/4884136.html> (Accessed 1 February 2014).

7. Stankevich, I. and Dobrovolsky, D. (2013), "Theoretical and methodological aspects of management personnel labour evaluation in communications enterprises", materialy XX mezhdunarodnoj nauchno-praktichsekoj konferencii dlja studentov, aspirantov i molodyh uchenyh [Development of scientific potential of economic science in the XXI century], Analiticheskij centr jekonomika i finansy, Moskva, Russia, pp. 88—91.

8. Kucherova, S. and Nikitenko, S. (2012), "The evaluation system of the company Kyivstar", HR-Liga, [Online], available at: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1444> (Accessed 2 December 2013).

9. Cymbal, T. (2013), "Upravlenie personalom v kompanii MTS", Treningi v Ukraine, [Online], available at: http://www.training.com.ua/live/news/upravlenie_personalom_v_kompanii_mts (Accessed 10 December 2013).

10. The official site of Zhurnal HRMagazine (2012), "Kouching talantov. Opyt kompanii life:)", available at: http://www.hrm.ua/article/kouching_talantov_opit_kompanii_life (Accessed 10 December 2013).

11. Son, T. (2013), "Tekushhie osobennosti obuchenija i razvitija personala v organizacijah", available at: <http://www.kakdelat.ru/about/life.php?ID=3937> (Accessed 10 December 2013).

Стаття надійшла до редакції 05.03.2014 р.