

**СУЧАСНІ МЕТОДИ ОЦІНКИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ**

**Догадіна В.Ю., професор МКА, директор Харківського інституту  
ПРАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом»**

В статті розглянуті методи оцінки праці персоналу підприємств сфери послуг. Автором обґрунтовано, що на сьогодні роль сфери послуг істотно зростає, та вже за певними обсягами випереджає виробничі сфери. Автором наведено визначення оцінки праці персоналу та висловлено думку про те, що сучасні методи оцінки праці персоналу сфери послуг повинні стати важелем, який би сприяв отриманню інформації щодо ефективності роботи працівників сфери послуг: потенційних специфічних можливостей спеціалістів у галузі та перспектив їх росту; причин неефективної роботи окремих працівників; потреби у навчанні та підвищенні кваліфікації; шляхів удосконалення організації праці. Зазначено, що найбільш складним видом оцінки, що включає безліч показників і весь необхідний комплекс економіко-математичних методів їхньої обробки, а також передбачає широке залучення експертів, є аналітична оцінка. Зроблено висновок, що систематична оцінка праці персоналу, що складає ядро мотивації трудової діяльності працівників і забезпечує зацікавлене досягнення поставлених цілей, дозволяє виявити слабкі місця в діяльності підприємства і зацікавити самих працівників у виправленні ситуації, що склалася. Однак відсутність єдиної методологічної основи, на якій можна було б системно поєднати всі розробки практиків, широке тлумачення понять «якість» і «ефективність» праці гальмують правильне розуміння сутності і ролі оцінки у всій системі управління. У цьому зв'язку виникає необхідність у розробці нових підходів до формування об'єктивної оцінки праці персоналу, що характеризують дійсно трудовий внесок працівників у виробничі результати діяльності підприємства.

**Ключові слова:** методи, оцінка праці, підхід, сфера послуг, підприємство, персонал, модель.

**Постановка проблеми.** Загострення проблеми зайнятості, зростання чисельності безробітного населення України, високий рівень плинності кадрів, відзначені в більшості галузей національної економіки, зокрема на підприємствах сфери послуг, призводять до дестабілізації виробничого механізму підприємств, до зниження показників якості діяльності персоналу. Фактором, що сприяє стабілізації даних показників і забезпечує ефективність сучасного виробництва, є мотивація праці, важливою складовою якої виступає оцінка діяльності персоналу. Відсутність оцінки, або необ'єктивність суттєво знижують активність і продуктивність діяльності людини.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми оцінки різних категорій персоналу та методів її проведення досліджували такі вітчизняні вчені, Борисова Е.А. [1], Данюк В.М. [2], Колот А.М. [3], Корнюшин В.Ю. [4], Крушельницька О.В. [5], Соколов А.В. [6] та інші. Зокрема, в працях названих вчених висвітлювалися актуальні питання теорії і практики процедури оцінювання, однак, сучасні методи оцінки працівників, які характерні для підприємств сфери послуг, потребують подальшого опрацювання.

**Метою статті є** аналіз сучасних методів та інструментів оцінки персоналу підприємств сфери послуг.

**Основні результати дослідження.** Сьогодні роль сфери послуг безперервно зростає і у наступний час вона за обсягами набагато випереджає сфери виробництва. Динамічне зростання сфери послуг є однією з глобальних тенденцій в сучасній економіці. До числа зайнятих у сфері обслуговування входять ті, що не лише працюють безпосередньо в індустрії послуг (банки, авіакомпанії, туристичний і готельний бізнес і т. ін.), але також ряд працівників інших секторів національної економіки.

Індустрія послуг відрізняється великою різноманітністю. У цій сфері діє значна частина комерційного сектора з його авіакомпаніями, банками, бюро по комп'ютерній обробці даних, страховими, юридичними і консалтинговими фірмами, приватними медичними установами і компаніями по торгівлі нерухомістю. Наданням послуг займаються також державні і некомерційні організації.

Під оцінкою персоналу взагалі треба розуміти процес порівняння характеристик людини з встановленим еталоном, на підставі якого визначається відпов ідність (невідповідність) працівника

посаді, яка обіймається, і його здатність (нездатність) до вирішення поставлених завдань. Як еталон може виступати або праця найкращого робітника, або сума найкращих результатів окремих складових праці різних робітників.

Оцінка праці співробітників у поєднанні із системою преміювання впливає на мотивацію працівників, їхнє ставлення до вирішення завдань і майбутню поведінку. Багато працівників розглядають систему оцінки їхньої діяльності як об'єктивне визнання досягнутих ними результатів, тому виникає необхідність впровадження справедливої системи оплати праці з заохоченням успіхів і досягнень, що, зрештою, призводить до додаткових зусиль при виконанні поставлених перед ними завдань.

Існує величезна кількість методів і способів оцінки, що дають різні за рівнем об'єктивності і точності результати, однак, жоден з них не є досконалим і достатньо розробленим. Погляди вітчизняних і зарубіжних теоретиків і практиків щодо рівня об'єктивності та доцільності застосування окремих методів часто бувають прямо протилежними.

Найбільш складним видом оцінки, що включає безліч показників і весь необхідний комплекс економіко-математичних методів їхньої обробки, а також передбачає широке залучення експертів, є аналітична оцінка. Вона проводиться один раз у два чи три роки і, як правило, супроводжується підвищенням (зниженням) окладу, чи переведенням оцінюваного нагору (униз) службовими сходами. Існують також колективні методи оцінки, що даються групою, які допомагають уникнути однобічності й упередженості в силу більш зважених і різноманітних оцінок.

Для підвищення дієвості процедури оцінки, а також для того, щоб її зміст був зрозумілий і чинив мотивуючий вплив, вона повинна проводитися за результатами основної діяльності й охоплювати ті аспекти, що пов'язані безпосередньо з працею. Однак, передумовою ефективної трудової діяльності є високий рівень особистих якостей працівника, отже, їх також необхідно оцінити. Після визначення об'єкта оцінки, актуальною стає проблема вибору показників, що відбивають її зміст. Так, одні показники можуть характеризувати загальні для всіх працівників підприємства сторони діяльності й у такий спосіб визначати приналежність співробітника до конкретної організаційно-соціальної системи, інші визначають специфічні норми праці і поведінки, що відповідають конкретному робочому місту чи посаді, і на підставі цього встановлюють відповідність співробітника професійним вимогам.

При оцінці праці в першу чергу оцінюються показники кількості, якості, складності і витрат праці на основі її інтенсивності. З огляду на те, що якісні сторони будь-якого явища погано піддаються кількісному виміру, фахівці в області оцінки персоналу дотепер не залишають спроб знайти найбільш об'єктивні методи кількісного виміру якості праці.

Під оцінкою якості праці, що являє собою порівняння якісних характеристик живої конкретної праці з працею, прийнятою за еталон, розуміється кількісне значення рівня якості праці робітника. Така оцінка стимулює розвиток професійних і особистих якостей працівника, сприяє зростанню продуктивності праці і досягненню стратегічних цілей підприємства. Крім еталона, у якості якого може виступати праця найкращих робітників, при оцінці якості праці часто використовується поняття норми праці, під якою розуміється результат праці, досягнутий працівником, здатним до її виконання, що пройшов навчання і має достатній досвід роботи.

На сучасному етапі підприємствами сфери послуг найчастіше використовуються системи оцінки: по заслугах, робочого місця, ділових якостей персоналу [7].

Оцінка робочих місць на підприємствах сфери послуг, що включає такі показники як кваліфікація, відповідальність за збереження засобів праці, результати праці і безпека, нервово-психологічні і фізичні навантаження, передбачає порівняння результатів праці робітника з певним еталоном. Встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посадової характеристики здійснюється за допомогою ділової оцінки персоналу.

Безпосередньо якість виконаної роботи кількісно вимірюється, як правило, за допомогою обліку витрат часу у споживача, що усуває помилки, брак чи їхні наслідки, допущені виконавцем [8]. Отже, час, витрачений на надання певної послуги, що є за своєю якістю абсолютно непридатним до вживання,

є марним. Таким чином, час, загублений при доведенні неякісної послуги до кондиції, стає головним вимірником корисності робочого часу, тобто і якості праці робітників.

Відносний показник, що характеризує якість праці ( $K_{як.}$ ), визначається за формулою (кваліметричним модулем):

$$K_{як.} = 1 - \frac{T_{спож.}}{T_{ф.}}, \quad (1)$$

де 1 – стандарт (норма) корисності праці чи витрат робочого часу;

$T_{спож.}$  – час, затрачений споживачем на виправлення помилок, г.;

$T_{ф.}$  – час, відпрацьований робітником відповідно до табеля в аналізованому місяці, г.

Абсолютний показник якості праці (у годинах корисно витраченого часу) ( $O_{як.}$ ) буде мати вигляд:

$$O_{як.} = T_{ф.} \times K_{як.} \quad (2)$$

Другим компонентом в оцінці результатів праці є оцінка вчасно наданої кількості певних послуг. Зміст поняття «кількість праці» розкривається з позицій корисності (марності) витрат робочого часу. Завдання, виконане у визначений строк, але не в повному обсязі, не вважається вчасно виконаним, а тривалість його виконання не визначається кількістю праці у фактичних витратах робочого часу. Здана з запізненням робота перешкоджає ефективній роботі інших працівників у ланцюжку трудового процесу, знижуючи результати їхньої діяльності через марні втрати часу в очікуванні надходження до них запізненого предмета праці. Ці марні втрати робочого часу, що допускаються працівником, повинні бути відображені в оцінці кількості його праці. Здійснюється облік марної праці у відносному вигляді через кваліметричний модуль:

$$K_{кільк.} = 1 - \frac{T_{зан.}}{T_{ф.}}, \quad (3)$$

де  $K_{кільк.}$  – відносний показник, що характеризує ступінь корисності праці;

$T_{зан.}$  – час запізнювання робіт стосовно заздалегідь обумовленого терміну, г.

Відношення часу запізнювання до відпрацьованого робітником часу виражає міру марної праці в загальній тривалості робочого часу. Обчислене за формулою (3) значення являє собою коефіцієнт, що характеризує кількість вкладеної робітником праці в комплекс виконаних в обліковому місяці робіт (наданні послуг) через відносну величину її корисності. В абсолютному вигляді кількість праці буде виглядати як добуток усього відпрацьованого за місяць часу ( $T_{ф.}$ ) на ступінь її корисності ( $K_{кільк.}$ ):

$$O_{кільк.} = T_{ф.} \times K_{кільк.} \quad (4)$$

Саме обчислений таким чином робочий час повинен враховуватися при виплаті працівнику заробітної плати.

Оцінка кількості, своєчасності і якості виконання робіт (надання готельних послуг) прямо узгоджує діяльність працівників з кінцевими цілями готельного підприємства щодо обсягу постачання у визначений термін замовленої споживачем продукції, яка відповідає певному стандарту якості. Як кількість, так і якість праці є результатом єдиної конкретної праці індивіда і впливає на той самий показник – загальну кількість витраченого часу. Таким чином, наявність єдиної порівняльної бази дає

можливість виразити обидва показники у вигляді інтегрального показника оцінки результатів праці робітника ( $O_{\text{як. + кільк.}}$ ):

$$O_{\text{як. + кільк.}} = T_{\text{ф.}} \times K_{\text{як.}} \times K_{\text{кільк.}} \quad (5)$$

Оцінка процесу праці робітників і її результатів повинна проводитися у взаємозв'язку з оцінкою виконуваних ними конкретних робіт (надання послуг). При цьому оцінка результатів праці (його кількості і якості), що зводиться до обліку часу по кожній виконуваній роботі (надання послуги), коригується на показники, що відбивають складність робіт і інтенсивність праці робітників.

Складність робіт, відбиваючи зміст самої роботи і зміст дій працівника по її виконанню, багато в чому характеризує кваліфікацію працівника:

Формула розрахунку комплексної оцінки складності кожної окремої роботи ( $K_{\text{скл.}}$ ) має наступний вигляд:

$$K_{\text{скл.}} = \sum_{i=1}^n a_i X_{ij} \quad (6)$$

де  $n$  – кількість факторів.

Оскільки менша кількість складної праці дорівнює більшій кількості простої, в основу конструювання кількісної оцінки складності праці покладено принцип додавання простої праці.

За допомогою методики стимулювання праці на підставі розрахунку коефіцієнту складності робіт, розробленої А. І. Рофе та А. Л. Жуковим, можливо скласти кваліметричну факторно-критеріальну модель оцінки складності робіт, що виконують працівники аграрного підприємства (табл. 1) [9].

Таблиця 1. Кваліметрична факторно-критеріальна модель оцінки складності робіт

Фактор складності робіт ( $i$ )	Вагомість фактора ( $a_i$ )	Критерій оцінки факторів ( $j=1,2,3\dots$ )	Показник значущості критерію ( $X_{ij}$ ), бали
1. Ступінь творчості праці	$a_1$	– творча; – формально-логічна; – технічна.	$X_{11}$ $X_{12}$ $X_{13}$
2. Ступінь новизни роботи	$a_2$	– нова; – нерегулярно повторювана; – регулярно повторювана.	$X_{21}$ $X_{22}$ $X_{23}$
3. Ступінь самостійності виконання роботи	$a_3$	– цілком самостійно; – під загальним керівництвом; – під безпосереднім керівництвом.	$X_{31}$ $X_{32}$ $X_{33}$
4. Ступінь відповідальності	$a_4$	– за колектив; – за роботу групи; – тільки за себе.	$X_{41}$ $X_{42}$ $X_{43}$
5. Ступінь спеціалізації	$a_5$	– різнорідна по всьому колу завдань; – різнорідна за окремими розділами; – однорідна.	$X_{51}$ $X_{52}$ $X_{53}$
	$\sum a_i = 1,00$		

Оцінка складності робіт сполучається з витратами робочого часу – на виконання складних робіт повинно витрачатися більше робочого часу, а витрати часу на прості роботи будуть меншими, отже, більш складна праця повинна оцінюватися вище, ніж менш складна, на єдиній порівняльній базі – корисних витратах робочого часу.

Шляхом множення коефіцієнта складності роботи ( $K_{скл.i}$ ), визначеного за факторно-критеріальною моделлю, на тривалість її виконання ( $T_{ф.i}$ ) розраховується оцінка результатів праці з урахуванням її складності. Оцінку складності праці, виражену в годинах робочого часу, дає сума отриманих добутоків. Показники, що характеризують результати праці, визначають корисність робочого часу за звітний період, а модель оцінки праці на стадії визначення її результатів з урахуванням складності робіт буде мати вигляд:

$$O_{скл.} = \sum_{i=1}^n K_{скл.i} \times T_{ф.i} \times (K_{як.} \times K_{кільк.}). \quad (7)$$

Оцінку результатів праці з урахуванням її складності доцільно доповнювати процедурою розподілу відповідно до оцінки будь-якої суми грошей. Це дасть можливість працівникам усвідомити, що оцінка є реальним інструментом розподілу за результатами праці, внаслідок чого активізується почуття змагальності у працівників і прагнення до підвищення інтенсивності своєї праці. Крім того, істотний вплив параметра складності виконаних робіт на величину оцінки стимулює працівників до підвищення своєї кваліфікації.

Показник інтенсивності праці ( $K_{ін.i}$ ), необхідний для об'єктивної оцінки праці робітників і відбиття її витрат у відносних величинах шляхом порівняння з нормативним рівнем, може бути розрахований за формулою:

$$K_{ін.i} = \frac{T_{н.i}}{T_{ф.i}}, \quad (8)$$

де  $T_{н.i}$  – нормативний часвиконання  $i$ -ої роботи, г.;

$T_{ф.i}$  – фактичні витрати часу на виконання  $i$ -ої роботи, г.

Отже, показник інтенсивності праці за місяць являє собою суму витрат праці за кожним окремим видом робіт і виражається формулою:

$$K_{ін.} = \frac{\sum_{i=1}^n T_{н.i}}{\sum_{i=1}^n T_{ф.i}}. \quad (9)$$

Економічний зміст моделі інтенсивності праці полягає в тому, що тільки за допомогою цього показника можуть бути оцінені результати праці, що зросли, отже, тільки за рахунок більш інтенсивної праці може зрости її загальна оцінка. Таким чином, для одержання більш високої оцінки праці робітник буде прагнути до швидкого виконання запланованих за нормативами завдань, що дозволить йому за рахунок вивільненого часу виконати необхідну для підрозділу чи всього підприємства додаткову роботу. Взаємозалежність показника інтенсивності праці і витрат робочого часу відбиває наступна формула [10]:

$$O_{баз.} = T_{ф.} \times K_{ін.} = \sum_{i=1}^n T_{ф.i} \times K_{ін.i}. \quad (10)$$

Єдиною фундаментальною основою, на базі якої здійснюється органічне поєднання параметрів праці, є витрати робочого часу. У зв'язку з вищевикладеним комплексна оцінка праці буде

представлена моделлю, кожен елемент якої виконує контрольну і стимулюючу функції, що має величезне значення для формування механізму мотивації високоефективної праці робітників [11]:

$$O_{np.} = T_{ф.} \times K_{як.} \times K_{кільк.} \times K_{скл.} \times K_{ін.} \quad (11)$$

Оцінки результатів праці і її складності часто виявляються неповними чи умовно підрахованими. Ця обставина змушує фахівців в області управління персоналом шукати додаткові форми оцінки працівників. При оцінці необхідно визначити, наскільки працівники готові до вирішення завтрашніх завдань, чи володіють набором якостей, що відповідають посаді, тобто не тільки підсумки діяльності працівника, але і його ділові якості, а також потенціал на майбутнє. Найбільш дієвою є комплексна оцінка персоналу на основі застосування бальної системи, що являє собою кількісне вираження за допомогою балів найбільш важливих характеристик працівника і виконуваної ним роботи. Для характеристики працівника оцінюються його професійно-діловий рівень ( $K_n$ ) і ділові якості ( $D_n$ ), необхідні для виконання відповідальних завдань. Як параметри, що характеризують роботу, враховуються складність ( $C_n$ ) і результати ( $P_n$ ) праці. Комплексна оцінка конкретного працівника ( $K_{o.n.}$ ) здійснюється за формулою:

$$K_{o.n.} = 0,5 \times K_n \times D_n + C_n \times P_n \quad (12)$$

Коефіцієнт 0,5 було визначено Науково-дослідним інститутом праці емпіричним шляхом і введено у формулу з метою посилення значущості оцінки.

При оцінці професійно-ділового рівня працівників використовується єдиний набір характеристик, що включає освіту, стаж роботи за спеціальністю, активність участі в системі підвищення кваліфікації з їхньою незмінною питомою вагою. Усі працівники розділені за освітою на кілька груп (загальна середня освіта, ПТУ, середня спеціальна, вища й інші), кожній з яких надається бальна оцінка. У залежності від тривалості стажу кожен рік роботи оцінюється певною кількістю балів (до 15 років – 0,01 бал за рік, за 15 і більше – 0,15 бала за рік). На підставі форми підготовки і підвищення кваліфікації працівнику також виставляється бальна оцінка. У зв'язку з цим коефіцієнт професійно-ділового рівня ( $K_n$ ) визначається за формулою:

$$K_n = \frac{(O + C + A)}{0,85}, \quad (13)$$

де  $O$  – оцінка освіти, бал;

$C$  – оцінка стажу роботи за спеціальністю, бал;

$A$  – активність участі у системі підвищення професійної майстерності, бал;

0,85 – максимальна бальна оцінка професійно-ділового рівня.

Кожна характеристика ділових якостей оцінюється в балах і має чотири рівні прояву: низький – 0,5, середній – 1, вище за середній – 2, високий – 3. Шляхом підсумовування рівнів характеристик з урахуванням їхньої питомої ваги працівнику встановлюється оцінка всієї сукупності ділових якостей ( $D_n$ ).

Ознаки, що впливають на складність праці робітників і потребують більшого досвіду і зусиль, покладені в основу оцінки складності функцій працівника. Коефіцієнт складності функцій ( $C_n$ ), що являє собою відношення суми оцінок за кожною ознакою з урахуванням їхньої питомої ваги до постійної величини 8,3 (максимальна бальна оцінка за всіма ознаками складності функцій працівника), забезпечує порівняність оцінок складності праці від працівника до директора.

Оцінка результатів праці ( $P_n$ ), що визначається підсумовуванням оцінок рівнів ознак, які характеризують результати праці робітників, з урахуванням їхньої питомої ваги, охоплює кількісні і якісні параметри виконуваних робіт.

Одним з методів без попереднього встановлення показників оцінки є оцінка за рівнем досягнення цілей, суть якої полягає у вимірі результатів і ефективності праці співробітників та встановленні внеску працівника в досягнення цілей організації.

Метод критичних випадків дає факти, необхідні для пояснення оцінки, тому що в ході застосування даного методу тестуючий записує вдалі і небажані приклади виконання обов'язків кожним підлеглим, які потім обговорюють з ним.

**Висновки.** Систематична оцінка праці персоналу, що складає ядро мотивації трудової діяльності працівників і забезпечує зацікавлене досягнення поставлених цілей, дозволяє виявити слабкі місця в діяльності підприємства і зацікавити працівників у виправленні ситуації, що склалася. Однак відсутність єдиної методологічної основи, на якій можна було б системно поєднати всі розробки практиків, широке тлумачення понять «якість» і «ефективність» праці гальмують правильне розуміння сутності і ролі оцінки у всій системі управління. У цьому зв'язку виникає необхідність у розробці нових підходів до формування об'єктивної оцінки праці персоналу, що характеризують дійсно трудовий внесок працівників у виробничі результати діяльності підприємства.

### Література

1. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала / Е.А. Борисова. – СПб.: Питер, 2003. – 288 с.
2. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / В.М. Данюк, В.М.Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К: КНЕУ, 2004. – 398 с.
3. Колот А.М. Мотивация персонала: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.]/ А.М. Колот. – К: КНЕУ, 2005. – 337 с.
4. Корнюшин В.Ю. Оценка и аттестация персонала: учебное пособие/ В.Ю. Корнюшин. –М: МИЭП, 2010. – 120 с.
5. Крушельницька О.В. Управление персоналом: навчальний посібник/ О.В.Крушельницька, Д.П. Мельничук.– К.: «Кондор». – 2005. – 308 с.
6. Соколов А.В. Вдосконалення системи оцінки персоналу організації / А.В. Соколов, В.О. Начева [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://int-konf.org/konf112013/603-kand-derzh-upr-sokolov-a-v-nachevav-o-vdoskonalennya-sistemi-ocnki-personalu-organizaciyi.html>.
7. Галайда Г.О. Концептуальне моделювання систем мотивації праці / Г.О. Галайда, В.Б. Васюта // Региональные перспективы. – 2001. – №5-6. – С. 271-273.
8. Іванілов О.С. Стан економіки та зайнятість населення / О.С. Іванілов // Україна: аспекти праці. – 2002. – №5.
9. Рофе А.И. Теоретические основы экономики и социологии труда: учебник / А.И. Рофе, А.Л. Жуков. – М.: Узд-во «МИК». – 1999. – 336 с.
10. Маслова Я.Ю. Совершенствование оценки персонала на основе ситуационного подхода / Я.Ю. Маслова // Весник ПАГС. – 2012. – С. 108-112.

### Література

1. Borisova, E., (2003). Evaluation and certification of personnel. St. Petersburg : Piter.
2. Daniuk, V., Petiukh, V., Tymbaliuk, S., (2004). HR-Management. Kiev : KNEU.
3. Kolot, A., (2005). Motivation of staff. Kiev : KNEU.
4. Korniyshyn, V., (2010). Evaluation and certification of personnel. Moscow : MIEP.
5. Krushelnyska, O., (2005). HR-Management. Kiev : Kondor.
6. Sokolov, A., & Nacheva, V. Improving the system of personnel evaluation. Retrieved from <http://int-konf.org/konf112013/603-kand-derzh-upr-sokolov-a-v-nachevav-o-vdoskonalennya-sistemi-ocnki-personalu-organizaciyi.html>.
7. Galaida, G., & Vasiuta, V., (2001). Conceptual modeling of work motivation. Regionalni perspeytyvy (Locale prospects), 5-6, 271-273 (in Rus.).
8. Ivanilov, O., (2002). State of the economy and employment. Ukraina : aspect pratsi (Ukraine: aspects of labor), 5 (in Ukr.).
9. Rofe, A., & Zhukov, A., (1993). Theoretical foundations of the economy and sociology of labor. Moscow : MIK.
10. Maslova, Ya., (2012). Improving staff assessment based on the situational approach. Vedtnik PAGS (Bulletin PAGS), 108-112.