

Шляга О.В., к.е.н., доцент
доцент кафедри економіки підприємства
Білоус А.С.
Запорізька державна інженерна академія
sh_ov@list.ru

ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Шляга О.В., Білоус А.С. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах. У статті розглянуто сутність оцінювання персоналу підприємства. Структуровані етапи еволюційного розвитку та становлення теорії і практики оцінки персоналу. Узагальнені, згруповані та охарактеризовані існуючі підходи до оцінки персоналу. Визначені ключові аспекти вибору підходу до оцінки персоналу на підприємстві. Окреслені напрямки подальших досліджень з оцінювання персоналу.

Шляга О.В., Білоус А.С. Подходы к оценке персонала на предприятиях. В статье рассмотрена сущность оценивания персонала предприятия. Структурированы этапы эволюционного развития и становления теории и практики оценки персонала. Обобщены, сгруппированы и охарактеризованы существующие подходы к оценке персонала. Определены ключевые аспекты выбора подхода к оценке персонала на предприятии. Очерчены направления дальнейших исследований в оценивания персонала.

Shliaga O., Bilous A. Approaches to the staff evaluation for enterprises. The article describes the essence of the staff evaluation for enterprises. The stages of evolutionary development and establishment of the theory and practice of the staff evaluation are structured. The existing approaches to the staff evaluation are summarized, grouped and described. There're identified the key aspects of the enterprise' staff evaluation choice. The directions for further research in the direction of personnel evaluation are outlined.

Постановка проблеми. Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою визначається рівнем відповідності його співробітників робочим місцям, оскільки ця умова є визначальною в досягненні цілей свого розвитку. Виявити ступінь відповідності працівників підприємства вимогам їхніх робочих місць можна в процесі оцінювання, яке є однією з провідних функцій менеджменту персоналу.

Необхідність та значення оцінювання персоналу багаторазового зростають за сучасних умов ринкової трансформації економіки України. Перехід українських підприємств до ринку поставив роботодавців перед необхідністю оптимізації якості та чисельності персоналу вслід за реорганізацією структури робочих місць. Аналіз поведінки (діяльності) людей, оцінка їхніх ділових та особистісних рис стають одним з основних напрямів формування національного менеджменту, без яких неможливо забезпечити ефективне функціонування найціннішого виробничого ресурсу – людського.

Сучасними тенденціями розвитку людських ресурсів є такі: зростання попиту на кваліфіковану працю, а отже, підвищення ціни трудових послуг, які вона створює; значне посилення ролі людського фактора у виробництві продукції підприємства; перехід до стратегічного управління підприємством, який вимагає високої творчої віддачі від кожного співробітника. За цих умов перед керівниками постають такі першорядні завдання, як: найкраще використання кваліфікації працівників для реалізації цілей господарської діяльності; досягнення найповнішої корисної віддачі та водночас найвищого рівня мотивації персоналу до праці. Іншою тенденцією сучасного розвитку підприємств є швидка змінюваність зовнішнього середовища, звідки випливає необхідність постійного узгодження якісних та кількісних характеристик персоналу з новими вимогами. Відповідною реакцією підприємств на зазначені тенденції розвитку людських ресурсів має стати посилена увага до розроблення та впровадження дієвих систем оцінювання персоналу.

Таким чином, сучасні реалії діяльності вітчизняних підприємств та тенденції розвитку економічної ситуації в Україні спонукають до пошуку відповідних до вимог сьогодення підходів до оцінки персоналу. Саме цим обумовлена актуальність обраного напрямку дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню проблем, пов'язаних із визначенням ефективності управління персоналом, дослідженню форм і методів його оцінки присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема В.Р. Весніна, Б.М. Генкіна, М.Ф. Головатого, В.М. Данюка, Г.А. Дмитренка, В.О. Дятлова, А.Я. Кібанова, А.М. Колота, О.В. Крушельницької, М.Б. Курбатової, М.П. Лукашевича, В.О. Лук'янихіна, М.І. Магури, Е.В. Маслова, Ю.Г. Одегова, І.Л. Петрової, В.М. Петюха, Т.В. Сівашенко, А.М. Ткаченко, Р.О. Толмачова, В.В. Травіна, М.Р. Феонової, Ф.І. Хміль, В.Е. Хруцького, С.В. Шекшні та ін. Результатом їхніх досліджень була розробка різноманітних підходів, процедур і методів організації і проведення оцінки персоналу.

Однак сучасний етап розвитку виробничих відносин висуває більш жорсткі вимоги як до управління персоналом підприємств в цілому, так і до здійснення його оцінки зокрема. У зв'язку з цим актуальними є подальші дослідження в напрямку пошуку адекватних вимогам сьогодення підходів до всебічної оцінки персоналу, а також можливостей використання новітніх наукових підходів до оцінки персоналу, їхнього узагальнення та комбінування з метою досягнення її ефективності, оптимальності та економічності.

Мета статті. Метою даного дослідження є визначення та аналіз основних підходів до оцінки персоналу, критеріїв та перспектив їх застосування на підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінювання персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини (ділових та особистісних якостей, трудової поведінки та результатів роботи) з відповідними еталонами, вимогами, параметрами. Воно охоплює дві сфери діяльності працівників – поточну та перспективну. Під час аналізу поточної діяльності визначається, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й

відповідає тим вимогам, які впливають з його посадових обов'язків. Під час планування перспективної діяльності визначаються потреби в розвитку якостей персоналу, підвищенні еластичності його потенціалу, необхідних для вирішення майбутніх завдань.

Оцінювання персоналу відповідає об'єктивним потребам як роботодавців, так і працівників, задоволення яких дає змогу узгодити індивідуальні та загальні інтереси [8, с.277].

Основними об'єктивними потребами підприємств в оцінюванні персоналу є: потреба в одержанні інформації для вдосконалення навичок і здібностей працівників; потреба в інформації для диференціації рівнів матеріальної винагороди; потреба в інформації для визначення індивідуального трудового внеску та кращого використання працівника в організації.

До потреб працівників у оцінюванні належать: потреби в інформації про сильні та слабкі сторони своєї діяльності; потреби в одержанні матеріальної винагороди певного рівня, адекватної затраченим трудовим зусиллям; потреби в порівнянні власних здобутків з результатами діяльності інших співробітників, щоб підвищити свою конкурентоспроможність.

Шляхом реалізації цих потреб, оцінювання персоналу сприяє формуванню належного соціально-психологічного клімату в колективі, утворенню певного стилю управління людськими ресурсами, стає однією з провідних цінностей корпоративної культури підприємства.

Природно, що співробітники навіть у межах одного підприємства істотно відрізняються за своїми діловими й особистісними якостями, трудовою поведінкою, рівнем виконуваних робіт, виробничих обов'язків, результатами діяльності. Для того, щоб виявити та оцінити таку диференціацію, а потім прийняти виважені управлінські рішення, менеджери розробляють і застосовують процедури оцінювання персоналу. Процес оцінювання є обов'язковим елементом системи контролю підприємства, а також неодмінною функцією кожного керівника та працівників відділу персоналу.

Існують різні тлумачення оцінки персоналу підприємства, однак всі вони схожі за суттю. Так, Л.В. Балабанова [1], Г.Т. Завіновська [3], А.М. Колот [4] та інші в оцінці персоналу вбачають передусім встановлення відповідності працівників займаним чи вакантним посадам та визначення міри досягнення ним очікуваних результатів праці. Дещо ширше розуміють оцінювання персоналу М.Ф. Головатий, М.П. Лукашевич, Г.А. Дмитренко, І.Л. Петрова [14, с.145], А.М. Ткаченко [8, с.278], вбачаючи в ній процедуру, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.

На думку Т.В. Сівашенко, існує два основні підходи до трактування оцінки персоналу [11, с. 315]: з точки зору відповідності кількісних та якісних характеристик працівника посадовим вимогам та з боку результативності його діяльності. Тому сутність оцінки персоналу полягає в одному із його цільових призначень, без посилання на суб'єктів оцінки. З огляду на недоліки та зважаючи на специфіку оцінювання персоналу, Т.В. Сівашенко запропонувала авторське трактування поняття «оцінка персоналу» як діяльності суб'єкта

оцінки щодо виявлення інформації про кількісні та якісні характеристики об'єкта оцінки, яка необхідна для розробки та здійснення управлінських рішень з метою досягнення поставлених цілей [11, с.315].

Як бачимо, оцінка персоналу пов'язує та об'єднує всі елементи системи управління персоналом в єдине ціле. Вона виступає одним з ключових елементів системи управління персоналом підприємства, а висновки оцінки персоналу – підґрунтям ефективності системи управління підприємством та перебігу виробничо-господарських управлінських процесів на ньому.

Становлення теорії і практики оцінки персоналу пройшло ряд етапів еволюційного розвитку [2, с.104], які умовно можна представити таким чином:

I етап – 20-30-і роки ХХ ст. – поява теорії оцінки персоналу як відносно самостійного наукового напрямку. Зумовлений тим, що на той момент значно актуалізувались питання наукової організації праці та управління працівниками;

II етап – 50-80-і роки ХХ ст. – розвиток оцінки персоналу, обумовлений необхідністю оцінки різних груп працівників та їх праці. Дослідження цих років і стало базовою основою для подальшого розвитку теорії та практики оцінки персоналу підприємств;

III етап – з 90-х років ХХ ст. до теперішнього часу – сучасний розвиток теорії оцінки персоналу. Характерною ознакою цього етапу є зосередження на багатоаспектному розгляді всієї проблематики оцінки персоналу. На даному етапі всі напрями оцінки, як правило, поділяють на фундаментальні та прикладні дослідження. Перші - спрямовані на розвиток теорії оцінки, другі – на розробку методологічних та організаційних основ для впровадження оцінки на підприємствах та організаціях.

Теорія оцінки персоналу значною кількістю дослідників [7, 10, 12, 15] представлена з позицій процесного та системного підходу. Інша група дослідників [5, 9, 16, 18] також виділяє два підходи щодо оцінки персоналу, однак поділяє їх на традиційний, який в свою чергу ділиться на вітчизняний та закордонний, та сучасний підходи [16, с. 24]. Разом з тим слід зазначити, що існує ряд інших закордонних дослідників, які групують підходи щодо системи оцінки персоналу таким чином: оцінка для характеристики та співставлення виконаної роботи та оцінка для розвитку компанії та мотивації [6, 13]. Узагальнення існуючих підходів до оцінки персоналу в певні групи з наданням їх характеристик наведено на рисунку 1.

Якщо надати порівняльну характеристику представленим групам підходів до оцінки персоналу, можна зазначити наступне:

- перша група підходів є достатньо простою в застосуванні і може використовуватися будь-яким підприємством. У випадку процесного підходу оцінка персоналу розглядається як елемент процесу, що являє собою підготовчий етап до атестації. Практика застосування системного підходу розглядає оцінку персоналу як один із основних елементів системи управління персоналом підприємства та відводить їй роль підсистеми, що поєднує всі елементи системи управління персоналом;

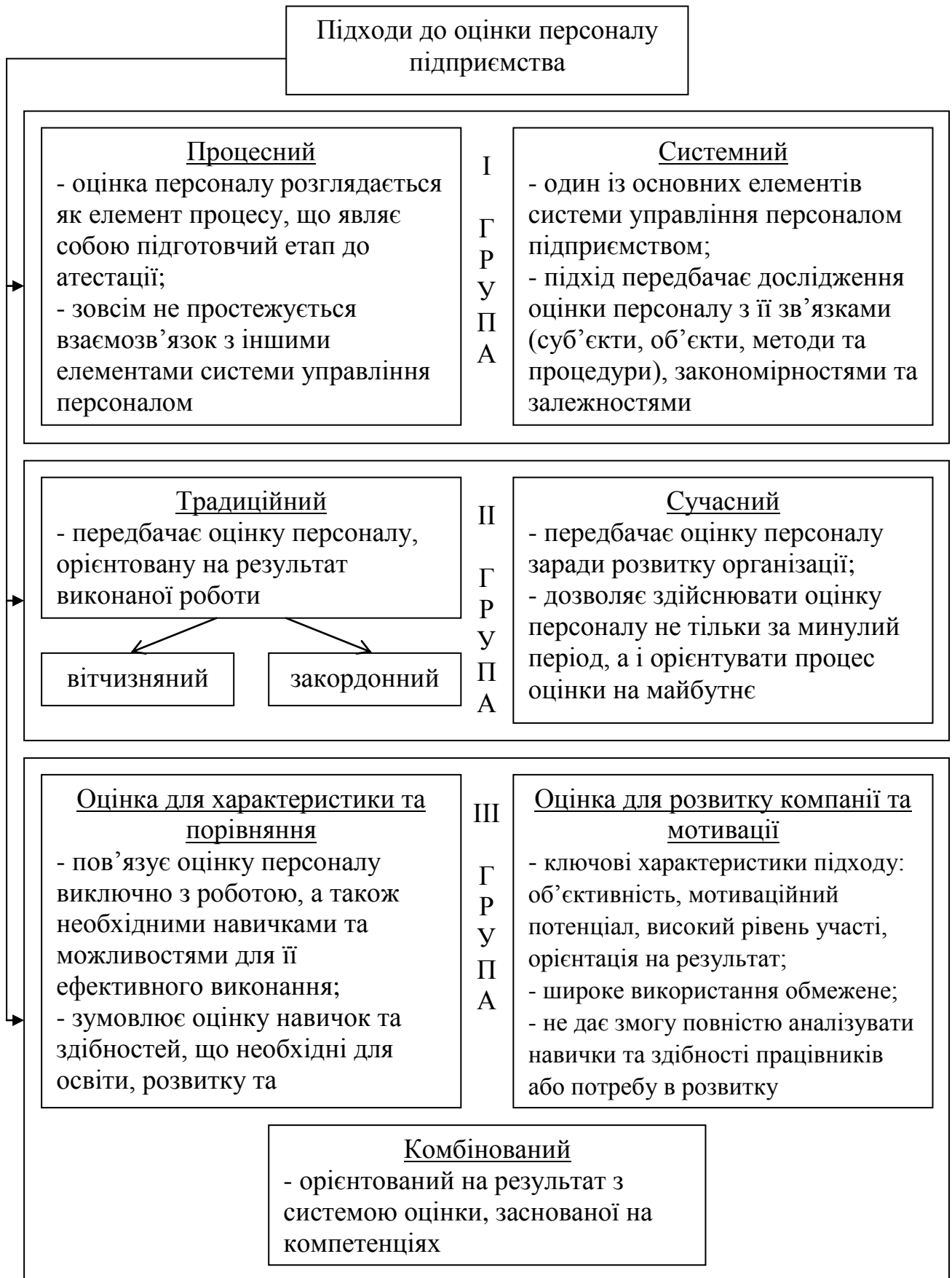


Рисунок 1 – Групи існуючих підходів до оцінки персоналу підприємства

- друга група підходів до оцінки персоналу більше орієнтована на теоретичні знання у галузі менеджменту персоналу, але недостатньо орієнтована на практичний досвід. Зупинимося детальніше на підходах цієї групи.

Традиційний підхід до оцінки персоналу ставить перед собою таку мету: просування співробітників компанії по службі чи прийняття рішень про переміщення їх в інший відділ; інформування співробітників про те, як керівництво компанії оцінює їх роботу; оцінку внеску кожного співробітника окремо, а також структурних підрозділів у цілому в досягнення цілей компанії; прийняття рішень, пов'язаних з рівнем та умовами оплати праці; перевірку та діагностику рішень, пов'язаних з навчанням і розвитком персоналу.

Традиційний підхід був заснований на тому, що атестація персоналу була в першу чергу пов'язана з оцінкою виконаної роботи, з перевіркою відповідності працівника займаній посаді за допомогою виявлення його здібностей виконувати посадові обов'язки.

Слід розрізняти два види традиційного підходу – вітчизняний і закордонний. Відмінності між ними полягають у цілях, методах і результатах атестації та оцінки персоналу.

Традиційний вітчизняний підхід має в основному більш формальний характер, він був визнаний постфактум обґрунтувати ті чи інші кадрові рішення.

Традиційна закордонна система атестації та оцінки персоналу розглядається в основному в рамках управління за цілями. Як правило, технологія такого управління включає наступні компоненти: визначення місії компанії, її цілей та стратегії щодо їх реалізації; встановлення індивідуальних цілей співробітників і менеджерів організації, виходячи з раніше визначених цілей компанії; періодичну оцінку ступеня досягнення індивідуальних цілей; навчання і допомога співробітникам; визначення винагороди співробітникам за успішне досягнення цілей та виконання поставлених завдань.

Оцінка персоналу, побудована на традиційному управлінні за цілями, дозволяє: підвищити контроль за роботою та її результатами; пов'язувати цілі компанії з індивідуальними цілями співробітників; оцінювати співробітників на об'єктивній основі, а не на суб'єктивній думці лінійних керівників; створювати об'єктивну базу для визначення винагород за досягнуті результати та прийняття рішень про просування.

У той же час, досвід застосування традиційної системи оцінки персоналу в багатьох західних компаніях виявився малоефективним або взагалі невдалим. Проблема виявилася в тому, що в основі логічності та результативності даної системи лежить ряд припущень, які далеко не завжди можна застосувати на практиці:

по-перше, традиційна система оцінки персоналу передбачає, що результати роботи компанії являють собою просту суму результатів роботи кожного співробітника компанії. Сучасна практика і теорія менеджменту показують, що результати роботи компанії безпосередньо залежать від взаємодії між співробітниками, від командної роботи, а не тільки від

індивідуальних успіхів. Взаємодія між співробітниками, будучи ключовим чинником ефективності організації, випадає із традиційної системи управління за цілями;

по-друге, в рамках традиційної системи управління за цілями основний акцент робиться на досягнення кінцевих результатів, хоча постановка перед співробітником мети, орієнтованої на результат, не означає чіткого розуміння ним цієї мети та способів її досягнення;

по-третє, традиційна система управління за цілями передбачає залучення самих співробітників у визначення індивідуальних цілей. Співробітники хочуть мати великий контроль над своєю роботою, і надання такого контролю, природно в розумних рамках, безумовно буде додатковим стимулом. Але насправді визначення цілей самими співробітниками далеко не у всіх випадках є ефективним. Сучасна теорія і практика управління людськими ресурсами показують, що простого залучення співробітників до постановки індивідуальних цілей недостатньо. Це відбувається тому, що співробітники не залучені до процесу визначення загальних цілей організації, на основі яких мають формуватися індивідуальні цілі працівників.

Процес оцінки персоналу, орієнтований на розвиток організації, повинен сприяти професійному росту та розвитку співробітників, а не тільки бути орієнтованим на оцінку роботи персоналу за минулий період. Тим більше, неправильно було б розглядати оцінку як основу для скорочення штатів. Якщо співробітник розглядається як «людський капітал», то було б неправильно «списувати» ті кошти, які організація вже вклала в нього. Потрібно думати про способи підвищення віддачі на вкладений (створений) людський капітал на підприємстві. Сучасні технології оцінки та атестації персоналу – це, перш за все, способи підвищення віддачі від цього капіталу, пошук шляхів найкращим чином розпорядитися цими корпоративними ресурсами. Це не означає, що за результатами оцінки та атестації робочі місця за співробітниками завжди зберігаються, в гіршому випадку все обмежується ротацією кадрів або підбором іншої посади у рамках компанії. Але дбайливе ставлення до високопрофесійних кадрів, на підготовку і навчання яких могли бути витрачені значні корпоративні ресурси, до кадрів, що мають до того ж досвід роботи в даній компанії, стає домінуючою тенденцією сучасного корпоративного управління.

Саме тому процес оцінки персоналу, орієнтований на розвиток компанії, виявляється набагато ефективнішим. Найбільш успішні західні компанії ставлять перед своїми співробітниками більш жорсткі вимоги та цілі, прямо і значною мірою пов'язують винагороду своїх співробітників і менеджерів зі ступенем досягнення цих цілей. У цих компаніях процес оцінки персоналу спрямований на майбутнє компанії, для реалізації не тільки короткострокових, а й довгострокових планів;

по-четверте, традиційна оцінка персоналу спрямована на минуле, в той час, як при сучасному підході оцінка персоналу, спрямована на розвиток, покликана допомогти співробітникам зрозуміти напрямок розвитку компанії, її цілі та способи їх досягнення.

Таким чином, у традиційній оцінці персоналу акцент робиться на визначення того, що сталося, а в сучасній – на те, чому це сталося і що потрібно виправити.

Процес оцінки персоналу, орієнтований на розвиток підприємства, включає три основні риси: постановку цілей і нормативів з контролю за їх реалізацією; огляд виконаної роботи; поліпшення роботи, розвиток компанії і оцінку внеску у цей розвиток кожного працівника зокрема. Мотивація та робота співробітника можуть бути поліпшені тільки в тому випадку, якщо співробітник чітко розуміє, що конкретно необхідно досягти.

- третю групу підходів можна вважати найбільш прогресивною та придатною для задоволення сучасних вимог господарювання.

Оцінка заради характеристики та порівняння включає в себе аналіз оцінки особистості та оцінку здібностей, пов'язаних з роботою. Такий підхід намагається пов'язати оцінку персоналу виключно з роботою, а також необхідними навичками та можливостями для її ефективного виконання. Крім того, цей підхід зумовлює оцінку навичок та здібностей, що необхідні для освіти, розвитку та удосконалення.

Сутність підходу оцінки персоналу задля розвитку компанії та мотивації полягає в тому, що під час дискусії щодо оцінки ефективності менеджер та підлеглий спільно розглядають досягнення останнього та порівнюють їх з цілями, що були поставлені за певний період, а потім визначають цілі на наступний період. Значна кількість досліджень підтверджує, що постановка цілей є досить сильним засобом підвищення мотивації [13, 16]. Об'єктивність, мотиваційний потенціал, високий рівень участі, орієнтування на результат є основними перевагами цього підходу. Але широке використання цього підходу обмежене. Це обмовлено, перш за все, складністю об'єктивної оцінки співробітників, заснованої на порівнянні їх між собою. Більше того, концентрація на результатах не тільки відволікає увагу від виконання цих результатів, але і залишає осторонь питання розвитку людей. Такий підхід не дає змогу повністю аналізувати навички та здібності працівників або потребу в розвитку.

Тому, виходячи з огляду вищезначеного, досить популярним на сьогодні є використання комбінованого підходу, орієнтованого на результат з системою оцінки, заснованої на компетенціях.

Поняття «компетенції» останнім часом набуло великої популярності у спеціалістів управління персоналом. Деякі дослідники визначають компетенцію як «базову характеристику людини» або як «навичку або здібність, яка дає змогу ефективно виконувати завдання керівництва» [17, с.33].

Найчастіше такий підхід широко використовується для визначення стандартів ефективності роботи менеджерів [2, с.105-106]. Більшість відомих компаній світу визначають певні компетенції, за допомогою яких ілюструється ефективність роботи в організації, і потім використовують їх у процесах відбору, навчання та розвитку персоналу. Як правило, визначаються основні компетенції, які є детермінуючими для успіху в роботі. Особливістю компетенцій є їх спрямованість на майбутнє.

Оцінка на основі компетенцій дає змогу провести порівняння існуючих компетенцій працівників з ідеальними, враховуючи прогрес та залучення персоналу в ті сфери, де є змога покращити та підвищити ефективність їх роботи. Така оцінка орієнтована на розвиток та мотивацію працівників, яких оцінюють.

З огляду на все вищезазначене вважаємо, що орієнтація оцінки персоналу на результат у поєднанні з оцінкою компетенцій має досить успішний характер. Але цей підхід може мати місце лише за умови можливості розвитку потенціалу людини всередині самого підприємства через мотиваційні механізми управління. До того ж, доцільніше формувати систему оцінки персоналу на підприємстві через розвиток потенціалу співробітника всередині самого підприємства в поєднанні з мотиваційними механізмами управління, тобто поєднуючи переваги мотиваційного підходу з орієнтацією на розвиток, залишаючи за керівництвом необхідність вчасно побачити та мотивувати високі та ефективні результати діяльності працівника. Відтак, сутність такого підходу полягатиме в стимулюванні бажаної поведінки кожного співробітника для досягнення цілей підприємства.

Висновки і пропозиції. Оцінка працівника на підприємстві в тому чи іншому вигляді здійснюється на кожному етапі роботи з персоналом.

Сучасність підходів до оцінки персоналу визначається можливістю розширення меж застосування діагностичних досліджень стосовно різних аспектів діяльності працівника на підприємстві, а також збільшення їх результативності.

Кожне підприємство в змозі обрати будь-який підхід до оцінки персоналом, однак для ефективності оцінки необхідно розуміти переваги та недоліки кожного з існуючих підходів, володіти інструментарієм для здійснення оцінок у рамках обраного підходу тощо. До того ж, оцінка персоналу може супроводжуватися певними проблемами, основними з яких є: ізольований розгляд вирішення завдання оцінки працівника; виокремлення внеску окремого працівника із загальних результатів роботи підприємства; складність використання оцінки в якості виміру результатів, що передбачає встановлення обмежень, масштабів та одиниці вимірювання; застосування дискретної оцінки замість безперервного процесу вимірювання показників; складність застосування інтегрованої концепції ділової активності персоналу; недостатня увага до відносин між оцінювачами та оцінюваним, що обумовлює суб'єктивний підхід до вибору експертів чи методик оцінки, настрою та мотивації тих, хто бере участь у процедурі оцінки; мінімальне визнання та несхвалення результатів оцінки завдяки нерегулярності, вибіркості, суб'єктивній трактовці результатів або помилкового застосування методів та результатів оцінки.

На сьогодні, реалізація потенціалу людини є одним з найбільш перспективних напрямів формування та ефективного розвитку переваг підприємства.

Загалом, вибір підходу до оцінки персоналу є досить вагомим фактором при побудові ефективної, сучасної системи оцінки персоналу на підприємстві.

Але необхідно не тільки знати різні підходи, але й розуміти критерії вибору підходів до оцінки персоналу. Саме в обґрунтуванні актуальних умовام сьогодення критеріїв вибору підходів до оцінки персоналу та визначенні критеріїв збалансованої системи оцінки персоналу підприємств з управлінської точки зору вбачаємо перспективи подальших досліджень. Не менш вагомим при цьому є визначення відповідної управлінської технології впровадження системи оцінки персоналу на підприємстві, що також може стати предметом подальших досліджень у цьому напрямку.

Список літератури:

30. Балабанова Л.В. Управління персоналом : навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
31. Білінська О.П. Еволюційний аспект формування та розвитку підходів до системи оцінки персоналу організації / О.П. Білінська // Економіка Криму. – 2011. – №3 (36). – С.103-107.
32. Завіновська Г.Т. Економіка праці : навч. посіб. / Г.Т. Завіновська. – К.: КНЕУ, 2000. – 200 с.
33. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
34. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В.О. Лук'янихін. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 592 с.
35. Магура М.И. Оценка работы персонала / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 144 с.
36. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е.В. Маслов и др.; под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; НГАЭиУ; Новосибирск, 1998. – 312 с.
37. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. [для студ. ЗДІА екон. спец.] / А.М. Ткаченко, О.В. Шляга. – Запоріжжя: Видавництво ЗДІА, 2009. – 475 с.
38. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / 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.
39. Основы управления персоналом : учебник / Под ред. проф. Б.М. Генкина. – М.: Высш. шк., 1996. – 240 с.
40. Сівашенко Т.В. Сучасні підходи до оцінки персоналу / Т.В. Сівашенко // Економічний аналіз: зб. наук. пр. – Тернопіль: Видавництво Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2011. – Вип.8. – Ч.2. – С. 315-318.
41. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2000. – 272 с.
42. Управление персоналом организации : учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.
43. Управлінські аспекти соціальної роботи : курс лекцій / [М.Ф. Головатий (кер. авт. кол.), М.П. Лукашевич, Г.А. Дмитренко та ін.]. – К.: МАУП, 2004. – 368 с.

44. Феонова М.Р. Управление персоналом: Методология анализа качества рабочей силы / М.Р. Феонова. – М.: Наука, 2001. – 214 с.
45. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 224 с.
46. Флетчер К. Performance Appraisal. Оценка и обратная связь. (Практические аспекты обзора эффективности работы) / К. Флетчер ; пер. с англ. – М.: HIPPO PUBLISHING LTD, 2006. – 288 с.
47. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации : учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368 с.

Ключові слова: аналіз, ефективність, критерії оцінки, підходи до оцінки персоналу, управління підприємством.

Ключевые слова: анализ, эффективность, критерии оценки, подходы к оценке персонала, управление предприятием.

Key words: analysis, efficiency, evaluation criteria, approaches to the staff evaluation, management.

Надійшла до редакції 07.03.2013 р.