

БАЗАЛІЙСЬКА Н.П.

викладач кафедри управління персоналом та економіки праці

Хмельницького національного університету

ЗАБАВСЬКИЙ Т.В.

магістрант Хмельницького національного університету

**ОЦІНЮВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА
ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО
ПІДПРИЄМСТВА**

Анотація: Розглянуто підходи щодо оцінювання кадрового потенціалу промислового підприємства. Визначено доцільність застосування різних методик оцінки в сучасних умовах. Запропоновано систему оцінювання кадрового потенціалу підприємства.

Ключові слова: кадри, кадровий потенціал, оцінка, персонал, методи, продуктивність, політика, управління, ефективність.

Аннотация: Рассмотрены подходы к оценке кадрового потенциала промышленного предприятия. Определена целесообразность применения различных методик оценки в современных условиях. Предложена система оценки кадрового потенциала предприятия.

Ключевые слова: кадры, кадровый потенциал, оценка, персонал, методы, производительность, политика, управление, эффективность.

Summary: Approaches for evaluating personnel potential of industrial enterprises are considered. The expediency of application of different methods of evaluation in present conditions is determined. The system of evaluation potential of the company is proposed.

Keywords: personnel, personnel potential, assessment, personnel, methods, performance, policy, management efficiency.

Вступ. В наш час особливого значення набуває проблема формування трудового потенціалу, спроможного забезпечити ефективне управління підприємством, зростання конкурентоспроможності функціонування суб'єктів його господарської діяльності. Особливої актуальності набуває підвищення ефективності використання трудового потенціалу з метою розвитку стратегічного потенціалу підприємства загалом, а також досягнення максимальних кінцевих результатів його діяльності у коротко- та довготерміновій перспективах.

Постановка проблеми. Значення кадрового потенціалу організації істотно зростає на перехідних періодах соціально-економічного розвитку і тим більше у кризових ситуаціях, коли потрібно освоювати нові підходи до організації управління й виробництва, які б відповідали умовам не лише сьогодення, а й майбутнього. Для оптимізації кадрового потенціалу, актуалізується потреба у його «реальній» оцінці та поступовому вирішенні завдань його формування та підвищення ефективності використання на новітніх засадах. Зазначимо, що не зважаючи на посилене наукове дослідження проблем кадрового потенціалу, науковці ще не дійшли до єдиної думки щодо визначення змісту цієї форми потенціалу і, відповідно, єдиної точки зору щодо його оцінки.

Аналіз останніх досліджень. Дослідження аспектів формування та використання кадрів здійснювали: такі вітчизняні науковці – Г. І. Писаревська, М. Таран, О.В. Шляга, Л.В. Балабанова, Н.В. Касьянова, Н.І. Верхоглядова та інші; російські дослідники – В.Р. Веснин, М.Н. Новікова та інші; зарубіжні вчені – М. Армстронг, Г. Деслер та інші. Проте більша частина питань, пов'язаних із сутністю поняття кадрового потенціалу, його формуванням та оцінкою у сучасних умовах, поки що вивчені недостатньо і потребують подальшого дослідження.

Постановка завдання. Актуальною, важливою і своєчасною для України є наукова розробка основних положень щодо формування основ оцінювання

трудового потенціалу персоналу для формування досконалої системи управління персоналом підприємства.

Метою дослідження виступає розробка та обґрунтування пропозицій щодо розробки процедури оцінювання трудового потенціалу та удосконалення на цій основі управління трудовим потенціалом промислового підприємства.

Відповідно до поставленої мети визначено низку завдань:

- визначити якісні та кількісні показники оцінювання кадрового потенціалу підприємства;
- проаналізувати особливості методів оцінювання персоналу на підприємстві;
- сформувати послідовність схеми оцінки кадрового потенціалу підприємства;
- сформовано комплексну модель оцінки кадрового потенціалу промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу. На сучасному етапі розвитку соціально-економічних відносин особливої актуальності набуває питання ефективного оцінювання персоналу.

Загальновідомим є той факт, що будь-яке підприємство створюється та існує для реалізації поставленої мети. Ступінь реалізації показує, наскільки ефективно функціонує підприємство та використовує наявні ресурси. При цьому зворотній зв'язок, що лежить в основі будь-якої системи управління та включає різноманітні способи вимірювання, порівняння та аналізу, реалізується через систему оцінки кадрів – встановлення кількісної міри відповідності працівників займаній посаді.

Оцінка персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується в організації в тій чи іншій модифікації. В той же час це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації [1, с. 372].

Із всієї сукупності цілей і напрямів проведення оцінки персоналу виділяють основну – підвищити ефективність управління трудовим потенціалом підприємства. Основою забезпечення цієї мети і є оцінка кадрів як ключовий напрям для подальшого удосконалення персоналу, його мотивації і відповідної оплати праці.

Ефективність оцінки кадрового потенціалу для його функціонування та розвитку залежить від дієвості механізму оцінки, що використовується. Механізм оцінки кадрового потенціалу підприємства зображено на рисунку 1. Він дозволяє взаємопов'язати сукупність процесів, які необхідно реалізувати для оцінки кадрового потенціалу підприємства.



Рис.1 - Схема оцінки кадрового потенціалу підприємства*

* - створено автором на основі [2].

Головна умова при прийнятті рішення про проведення оцінки кадрового потенціалу підприємства – впевненість керівництва у її доцільності на

конкретному підприємстві. На цьому етапі необхідно визначити, які цілі оцінки і як її введення сприятиме мотивації працівників. З метою забезпечення мотивації працівників необхідно попередньо провести дослідження, наприклад опитування працівників.

Наступним кроком має бути вибір принципів і методу оцінки, її структури, набору компетенцій, оцінювальної шкали, варіантів форм.

Таким чином, важливим завданням оцінки кадрового потенціалу є розробка комплексу показників, які в змозі достатньо повно його оцінювати і взаємодоповнювати.

Сьогодні найбільш ефективною оцінкою кадрового потенціалу є рейтингова оцінка, за допомогою якої кадровий потенціал працівника визначається на підставі оцінювання його істотних трудових якостей за оціночними шкалами, які розробляються оцінювачем за певними критеріями (залежно від мети аналізу) [3, с.284].

На кожному підприємстві існує необхідність впровадження комплексної оцінки кадрового потенціалу підприємства, яка буде враховувати не тільки кількісні показники, але й якісні, що є дуже важливо в умовах сучасного ринку праці. Компетентність працівників відноситься до групи якісних показників. Виділимо окремо якісні та кількісні показники (табл. 1).

Важливою складовою, яка впливає на потенціал робітника, є його компетентність. Компетентність робітника включає декілька складових, серед них: загальні, комунікативні, організаційні, спеціальні. На думку автора, однією із головних є загальна компетентність, пов'язана з загальним рівнем освіти співробітника, знаннями у сфері економіки, фінансів, менеджменту, маркетингу, психології, – це все, що необхідно для роботи на ринку, але не пов'язано з безпосередньою діяльністю його підрозділу [4, с. 40].

Кадровий потенціал підприємства не є постійною величиною. Його кількісні та якісні характеристики постійно змінюються під впливом не тільки об'єктивних факторів (наприклад, склад і структура персоналу), але й управлінських рішень, що приймаються.

Якісні та кількісні показники оцінювання кадрового потенціалу
підприємства

Показники	
Якісні	особистісно-кваліфікаційний потенціал кожного працівника
	індивідуальні характеристики: працездатність працівника, відповідальність, сумлінність та порядність, організованість та вимогливість до себе, рівень освіти, культурний розвиток
	соціально-психологічні та організаційні параметри групової динаміки: групова згуртованість, соціально-психологічний клімат, організаційна культура і цінності підприємства
Кількісні	чисельність працівників
	професійно-кваліфікаційний склад кадрів
	статовіковий склад
	середній вік працівників
	стаж роботи на підприємстві в цілому і на певній посаді
	рівень ротації (руху) кадрів
	укомплектованості підприємства кадрами
	рентабельність праці
продуктивність праці	

Незважаючи на те, що необхідність оцінки кадрового потенціалу є очевидною, підходи до самого процесу оцінки носять дискусійний характер. Даний факт пояснюється необхідністю урахування значного числа суб'єктивних характеристик у процесі його оцінки, що робить суб'єктивною і саму оцінку [5, с. 169].

Існують два підходи до вартісної оцінки кадрового потенціалу підприємства: витратний та дохідний. Відповідно до затратного підходу кадровий потенціал визначається сумою фактичних витрат на його створення (фактична заробітна плата, витрати на забезпечення умов роботи, оплата соціального забезпечення).

Дохідний підхід до визначення вартості кадрового потенціалу пов'язаний з оцінкою реальної вигоди, яку має підприємство від праці працівників. У цьому випадку вартість кадрового потенціалу дорівнює капіталізації частини прибутку, яка генерується цією працею, і в разі, якщо показники ефективності підприємства перевищують середньогалузеві, то ця вартість певною мірою враховується через гудвіл [5, с. 256].

На вітчизняних промислових підприємствах доцільно використовувати витратний підхід, тому що в дохідному підході процес виявлення частки прибутку, яка отримується за рахунок праці робітників, досить складний, та не завжди об'єктивний. Виявити та розрахувати потенціал персоналу за допомогою затратного методу можна значно точніше.

Для оцінки кадрового потенціалу доцільно використовувати комплексну систему показників, яка б охоплювала різні складові, як з кількісної, так і з якісної сторін. Крім того, одним з можливих способів визначення вартості кадрового потенціалу за допомогою витратного підходу є метод можливої собівартості, використання якого базується на проведенні внутрішнього аукціону адміністрацією підприємства, де “лотами” виступають усі працівники, а “покупцями” – начальники відділів. Якщо на здібності працівника не виявлений попит, то його ціна приймається рівною нулю, а сукупна ціна всіх інших працівників дорівнює вартості кадрового потенціалу.

Синтезом витратного та дохідного підходу можна вважати метод оцінки, запропонований у роботі В. Аллавердяна [6], відповідно до якого вартість кадрового потенціалу визначається добутком місячної заробітної плати працівника також є коефіцієнтом гудвілу його кадрового потенціалу. В даному випадку вартість кадрового потенціалу фактично дорівнює скоректованій ціні заміщення персоналу підприємства. При цьому коефіцієнт гудвілу кадрового потенціалу працівника має відбивати реальну, ринкову, індивідуальну вартість працівника не як штатної одиниці, а як конкретної людини, що вміє виконувати ті чи інші функції, вирішувати ті чи інші завдання.

Це пов'язано з тим, що, незалежно від підходу, для власника або покупця підприємства професійні особистісні якості окремого працівника становлять цінність лише тією мірою, якою вони можуть бути використані в складі “сукупного працівника” для виконання завдань підприємства.

Існує багато способів оцінки. Умовно їх поділяють на два види: традиційні методи оцінки персоналу та сучасні. Основні переваги, недоліки та особливості розглянутих методів наведено у таблиці 2[7].

Особливості методів оцінювання кадрового потенціалу підприємства

Методи	Переваги методу	Недоліки методу	Особливості застосування	Предмет оцінки	Мета оцінки
Атестація	1. Незначні витрати при впровадженні, загальнодоступність. 2. Керівник може не мати спеціальної освіти та ресурсів при проведенні атестації	1. Не враховуються особисті якості працівника, потенціал, яким він володіє. 2. Сфокусованість на працівникові та його подальша оцінка поза організаційного контексту	Базується виключно на оцінці працівника його керівником	Кваліфікація, знання, вміння	Оцінити інтегральний стан персоналу підприємства, визначити потребу в навчанні, підвищенні кваліфікації.
360° атестація	Дозволяє виявити ефективність виконання обов'язків, визначити сильні та слабкі сторони	Отримані дані щодо професійних компетенцій працівника не можуть вважатися достовірними	Не застосовується в «чистому вигляді»	Особливості поведінки працівника	Результати використовують для розробки стратегій мотивації та розвитку персоналу
Метод ассісмент центру	1. Висока об'єктивність результатів. 2. Включає в себе набір сучасних інструментів оцінки	1. Висока вартість проведення. 2. Потребує значних затрат робочого часу. 3. Результати залежать від кваліфікації суб'єкта оцінки	Суб'єктами оцінки є керівники, які займають посаду на 23 рівні вище ніж оцінювана, або зовнішні експерти	Визначення особистих якостей працівника та його потенціалу	1. Формування кадрового резерву. 2. Визначення необхідності навчання працівників
Аналіз людських ресурсів (HRA)	Дозволяє виявити прихильність працівника до підприємства	Отримані дані щодо лояльності працівника не можуть вважатися достовірними на 100%	Оцінка персоналу проводиться анонімно	Прихильність працівників до підприємства	1. Оцінка якісного складу працівників. 2. Розробка мотиваційних рекомендацій
Метод управління за цілями	Усвідомленість роботи, спрямованість на результат	Оцінюється тільки ступінь виконання ключових завдань, що обмежує об'єктивність	Обов'язковими умовами є наявність стратегії та операційних завдань	Ступінь виконання працівником ключових завдань	Оцінка мотивації персоналу
Метод оцінки КРІ	1. Зниження ризику суб'єктивізму. 2. Зменшення кількості конфліктів. 3. Позитивно сприймається персоналом.	Визначення показників ефективності трудомісткий процес, який вимагає ґрунтовних знань, досвіду, творчого підходу.	Суворе дотримання вертикальної моделі планування складу критеріїв оцінки.	Результати праці.	Обґрунтування розміру грошового заохочення; мотивація персоналу

Тому основним об'єктом оцінки кадрового потенціалу виступає “сукупний працівник”, уявлення про якого складається з кількісних, професійно-кваліфікаційних, організаційних і соціально-психологічних показників і характеристик, що дозволяють оцінити адекватність кадрового потенціалу підприємства його завданням[6].

Необхідно запропонувати наступну систему показників для оцінювання потенціалу «сукупного робітника»:

1) соціально-психологічні аспекти потенціалу робітника, індивідуальні характеристики особистості (темперамент, тип особистості та ін.) та рівень взаємодії індивіда з колективом;

2) освітньо-професійні аспекти – рівень освіти, навички, уміння, досвід роботи, наявність професійного розряду;

3) трудові аспекти потенціалу робітника – дисциплінованість, ступінь досягнення поставлених цілей, продуктивність та рентабельність праці;

4) індивідуальні аспекти – рівень життя, стан здоров'я, рівень задоволення умовами праці.

Таким чином, серед сучасних методів оцінювання персоналу особливостей інтерес викликають: атестація, метод «360°», метод ассімент центру, аналіз людських ресурсів, метод управління за цілями, метод оцінки за ключовими показниками ефективності діяльності. Вони характеризуються певними особливостями, мають свої позитивні риси та недоліки. Однак, на наш погляд, найдоцільнішим є метод 360°. Оскільки він враховує особливості поведінки працівника; ефективність виконання співробітником своїх обов'язків; визначення слабких та сильних сторін.

Діапазон методів оцінювання персоналу достатньо широкий. У конкретній ситуації управління персоналу підприємства їх можна застосовувати в довільній чи заданій комбінації.

Розмежування процесу праці на окремі роботи дає змогу виявити в них те спільне, що є властивим різноманітним видам трудової діяльності, оцінити їх складність, оскільки якісно різноманітні трудові функції неможливо порівняти при розгляді їх у сукупності. Для оцінювання різних за складністю трудових функцій використовують аналітичний метод, що ґрунтується на аналізі технології робіт і організаційно-технічних умов їх виконання (рис. 2) [9, с. 182].

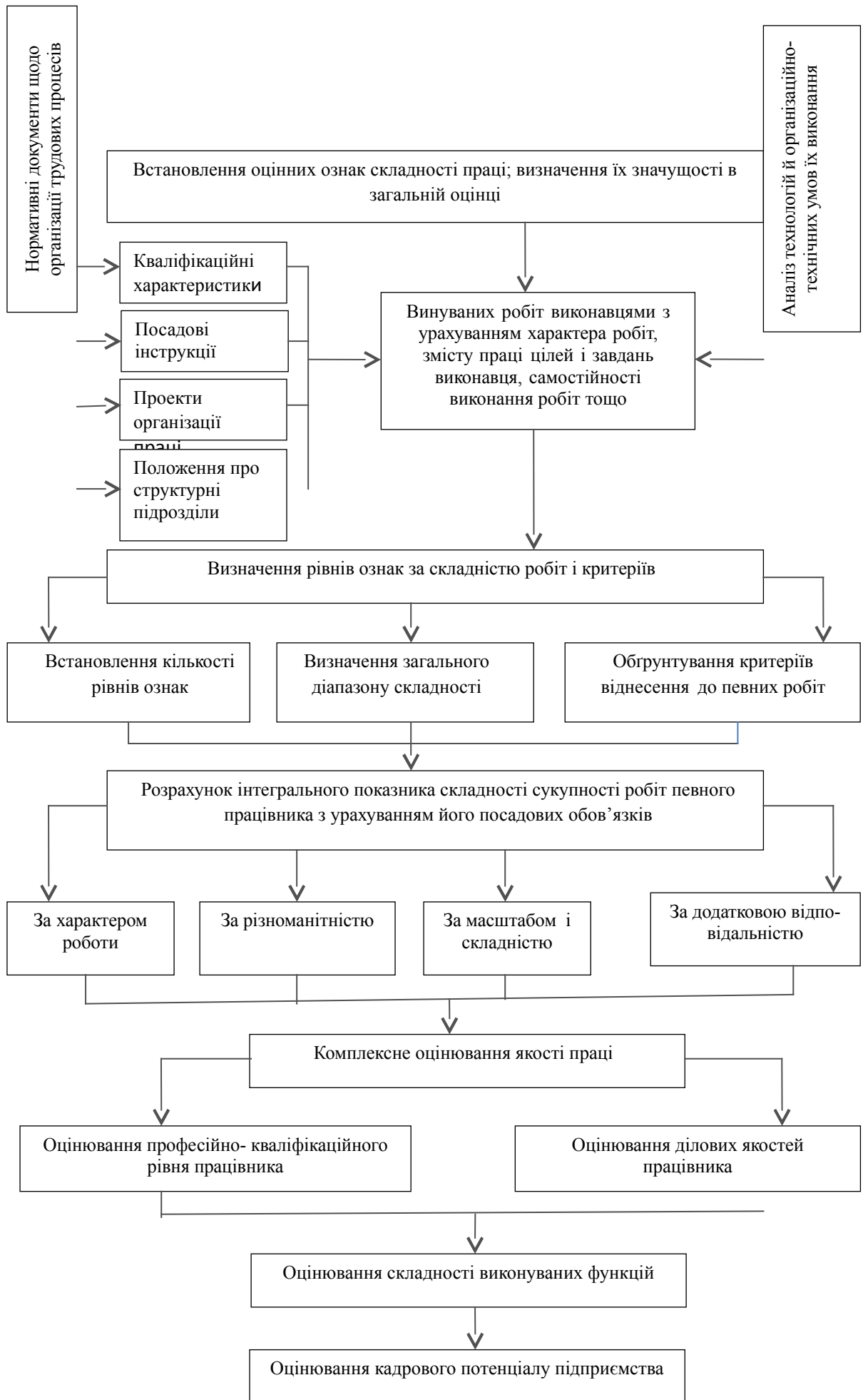


Рис. 2 – Послідовність інтегральної оцінки кадрового потенціалу підприємства

Складність праці працівника визначають на основі інтегральної оцінки складності виконуваних ним робіт шляхом аналізу технологій та організаційно-технічних умов їх виконання, а також з урахуванням цілей і завдань виконавця, змісту і методів їх досягнення.

При аналітичному оцінюванні складності робіт, тобто визначенні значущості впливу кожного їх виду, використовують такі дані: характер робіт, що становлять зміст праці; різноманітність (комплексність робіт); масштаб і складність керівництва; самостійність виконання робіт, а також додаткова відповідальність.

Використання видів, прийомів та методів аналізу для конкретних цілей вивчення процесу управління персоналом у сукупності становить методологію та методику його оцінки [8, с.471].

Комплексне використання існуючих методів дозволить забезпечити функціонування на підприємстві ефективного механізму оцінювання. Налагоджений механізм оцінювання персоналу позитивно вплине на ефективність праці співробітників підприємств, що у свою чергу позначиться на всіх процесах, які відбуваються в організації. Комплексна модель оцінки кадрового потенціалу та персоналу, яка пропонується для застосування на підприємствах, наведена на рисунку 3.

Застосування комплексного оцінювання персоналу та його кадрового потенціалу на підприємстві має суттєве практичне значення для розроблення та вдосконалення стратегії й тактики управління персоналом у сучасних умовах.

Це дозволить підприємству швидше й результативніше здійснювати виробничу діяльність чи надавати послуги, забезпечить йому більше конкурентних переваг та дозволить закріпити свою позицію на ринку, відкрити нові горизонти для розвитку і, як наслідок, покращить загальні результати діяльності підприємства.

Враховуючи все більшу обмеженість джерел забезпечення підприємств кваліфікованою робочою силою та її зростаючу вартість, на першому плані кадрової політики є завдання розвитку і максимального використання вже

наявного у підприємства кадрового потенціалу. Отже, застосування даної моделі дозволить досягти головної мети удосконалення кадрової політики підприємства, що полягає в забезпеченні підприємства працівниками, що відповідають вимогам даного підприємства, їхньої професійної і соціальної адаптації.



Рис. 3 - Комплексна модель оцінки кадрового потенціалу промислового підприємства*

*—створено автором на основі [9].

Кадровий потенціал підприємства не є постійною величиною. Його кількісні та якісні характеристики постійно змінюються під впливом не тільки

об'єктивних факторів (наприклад, склад і структура персоналу), але й управлінських рішень, що приймаються.

В економічній теорії ефективність визначається виходячи з поставлених цілей як функція досягнутих результатів і витрачених на це ресурсів. Щодо кадрового потенціалу підприємства, то ефективність його використання можна представити як співвідношення результату, що характеризує ступінь досягнення мети (економічної, соціальної), до кількості і якості реалізованих здібностей персоналу з його досягненнями [7, с. 182].

Причому ефективність використання кадрового потенціалу необхідно розглядати в двох площинах: по-перше, як ефективність роботи безпосередньо персоналу підприємства і, по-друге, з позицій ефективності управління формуванням і реалізацією кадрового потенціалу.

У роботі О. П. Єгоршина проведено аналіз існуючих концепцій оцінки ефективності роботи персоналу та управління ним, принциповою відмінністю яких є система критеріальних показників, на яких базується оцінка. Так, у даний час прийнято виділяти три основні системи критеріальних показників ефективності:

- система, заснована на кінцевих результатах діяльності підприємства, яка включає показники: прибуток до оподаткування, оподатковуваний, чистий прибуток, собівартість, рівень рентабельності, виручка від реалізації, обсяг виробництва, якість продукції, строк окупності інвестицій, рентабельність інвестицій тощо;

- система, заснована на результативності, якості та складності трудової діяльності, яка включає показники: продуктивність праці, темпи зростання продуктивності і заробітної плати, частка фонду оплати праці в собівартості продукції, втрати робочого часу, процент браку, фондоозброєність праці, трудомісткість продукції, коефіцієнти складності праці, чисельність персоналу і т. ін.;

- система, заснована на формах і методах роботи з персоналом, яка включає показники: плинність кадрів, рівень кваліфікації персоналу, рівень

трудової дисципліни, професійно - кваліфікаційна структура, співвідношення виробничого й адміністративно-управлінського персоналу, соціальна структура персоналу, рівномірність його завантаження, витрати на 1 працівника, витрати на управління, соціально-психологічний клімат у колективі, привабливість праці і т. ін. [7, с. 183].

Для оцінки таких характеристик як соціально-психологічний клімат в колективі, рівень задоволеності працею, привабливість праці використовується, як правило, анкетне опитування робітників підприємства (підрозділу), за результатами обробки якого надається бальна оцінка тій чи іншій якійсній характеристиці. Проведення цієї оцінки здійснюється у такій послідовності:

1) визначення загальної суми місць за кожною відокремленою морально-діловою характеристикою та середньою сумою місць по ній як частки від ділення загальної їх суми на чисельність опитуваних робітників;

2) виявлення за величиною коефіцієнта середньої суми місць тих якісних характеристик, що внаслідок анкетного опитування посіли перші та останні місця;

3) підсумовування чисельності робітників, які поставили відповідну морально-ділову характеристику на три перші місця і три останні місця;

4) обчислення шляхом додавання загальної чисельності робітників, які поставили відповідну якісну характеристику на три перші і три останні місця;

5) визначення кількості можливих попадань у першу та останню трійку місць на основі множення чисельності опитуваних робітників на число 6 (кількість перших і останніх трьох місць);

6) розрахунку коефіцієнта рівня задоволеності працею (привабливості праці і т. ін.) як співвідношення величин, визначених у пунктах 4 і 5;

7) порівняння розрахункового коефіцієнта з рекомендованим його значенням, що має перевищувати 0,5, і формулювання висновку щодо досягнутого рівня якісної характеристики [7, с. 184].

Очевидно, що існування значної кількості критеріїв ефективності використання кадрового потенціалу зумовлює необхідність застосування

комплексного підходу для її оцінки з позицій значимості кінцевих результатів діяльності підприємства, продуктивності та якості праці й організації роботи персоналу як соціальної системи.

За таких умов комплексний показник ефективності розраховується шляхом підсумовування окремих показників, заснованих на тій чи іншій системі критеріїв. Окремі показники визначаються за результатами виконання планових (проектних) економічних і соціальних показників шляхом множення процентів їх виконання на вагові коефіцієнти, що характеризують важливість того чи іншого показника в загальній сукупності критеріїв ефективності. Отримане значення переводиться в бальну шкалу виміру і свідчить про внесок кожного окремого показника в загальну ефективність використання кадрового потенціалу підприємства.

Отже, в умовах трансформації економічних відносин існує необхідність у запровадженні на українських підприємствах ефективної системи управління кадровим потенціалом, тому доцільно використовувати існуючі методики оцінювання кадрового потенціалу як на рівні всього потенціалу так і на рівні окремого працівника. З метою підвищення рівня кадрового потенціалу пропонується впроваджувати заходи з професійної підготовки персоналу для підприємства ще на стадії його навчання. Дослідження кадрового потенціалу підприємства мають спрямовуватись на визначення шляхів ефективної реалізації та впливу на загальну результативність підприємства.

Висновок. Таким чином, можна зробити висновок, що оцінка персоналу на підприємстві – це важливий і актуальний на сьогоднішній день процес. Перевірка персоналу на відповідність критеріям організації як в психологічному, так і в поведінковому сенсі сприяє успішному її розвитку і створенню сприятливих умов для кар'єрного зростання співробітників. Виявити ступінь відповідності працівників вимогам їхніх робочих місць можна в процесі оцінювання, яке є однією з ключових функцій менеджменту персоналу. Необхідність та значення оцінювання персоналу багатократно зростають за сучасних умов ринкової трансформації економіки.

Література:

1. Армстронг Майкл. Стратегическое управление человеческими ресурсами / Майкл Армстронг; пер. с англ. Н.В. Гринберг (пер.с.англ.). – М.:ИНФРА-М, 2002. – 372 с.
2. Писаревська Г. І. Оцінка кадрового потенціалу підприємства / Г. І. Писаревська // Комунальное хазяйство городов: научно-техничний сборник. Серия “Экономические науки”. – Х.: ХНАМГ, 2009. – Вип. 87. – С. 376-385.
3. Верхоглядова Н. І. Управління трудовим потенціалом підприємств / Н. І. Верхоглядова, Н. А. Іванникова, О.В. Лаврінченко. – Дніпропетровськ: Пороги, 2007. – 284 с.
4. Новикова М.Н. Концепция управления трудовым потенциалом предприятия / М. Н. Новикова // Наука і життя. – 2006. – № 1. – С. 39–41.
5. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник / Н. В. Касьянова, Д. В. Солоха, В. В. Морева, О. В. Белякова, О. Б. Балакай. – Донецьк: Вид-во Цифрова типографія, 2012. – 169 - 257 с.
6. Опанасюк Ю.А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві / Ю.А. Опанасюк, А.В. Рудь // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2012. – №1. – С. 134-140.
7. Таран М. Аттестация и оценка персонала / М. Таран // Кадровик України – № 2. – 2008.
8. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. – 471с.
9. Шляга О.В. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах / О.В. Шляга, А.С. Білоус [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf