

Світлана Валеріївна ПОЗДНЯКОВА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління персоналом та економіки праці,
ДВНЗ “Донецький національний технічний університет”

Катерина Юріївна ПОТАПОВА

магістрант,
ДВНЗ “Донецький національний технічний університет”
вул. Звягільського, 55/64, м. Донецьк, 83027, Україна
E-mail: kate0710@rambler.ru
Телефон: +380508584581

**СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДІВ ОЦІНКИ
ПРОФЕСІЙНО-КВАЛІФІКАЦІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ**

Позднякова, С. В. Сучасні особливості впровадження методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей персоналу [Текст] / Світлана Валеріївна Позднякова, Катерина Юріївна Потапова // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 3. – С. 173-179. – ISSN 1993-0259.

Анотація

Виявлено сучасні особливості методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей персоналу. Досліджено зарубіжний досвід оцінки персоналу підприємств. Виявлено недоліки та позитивні особливості кожного з методів: Assessment Center, МВО, КРІ, «360 градусів», та можливості їх застосування на підприємствах України. Метою статті є виявлення актуальних особливостей методів оцінки персоналу. Сучасна економічна теорія найбільш перспективним напрямом інвестування коштів підприємства вважає інвестиції у людський капітал, бо саме це дозволяє отримати найбільший за розміром та довготривалий за часом соціально-економічний ефект. Надалі планується визначити передумови формування та розвитку професійних якостей працівників з метою підвищення ефективності управління персоналом сучасних підприємств.

Ключові слова: методи оцінки; персонал; підприємство; зарубіжний досвід; людський капітал.

Светлана Валерьевна ПОЗДНЯКОВА

Екатерина Юрьевна ПОТАПОВА

**СОВРЕМЕННЫЕ ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-КВАЛИФИКАЦИОННЫХ КАЧЕСТВ ПЕРСОНАЛА**

Аннотация

Вывявлены современные особенности методов оценки профессионально-квалификационных качеств персонала. Исследован зарубежный опыт оценки персонала предприятий. Изучены недостатки и положительные особенности каждого из следующих методов: Assessment Center, МВО, КРІ, «360 градусов», и возможности их применения на предприятиях Украины. Целью статьи является выявление особенностей методов оценки персонала. Современная экономическая теория наиболее перспективным направлением инвестирования средств предприятия считает инвестиции в человеческий капитал, поскольку именно это позволяет получить наибольший по размеру и длительный по времени социально-экономический эффект. В дальнейшем планируется определить предпосылки формирования и развития профессиональных качеств сотрудников с целью повышения эффективности управления персоналом современных предприятий.

Ключевые слова: методы оценки; персонал; предприятие; зарубежный опыт; человеческий капитал.

Svitlana Valeriivna POZDNYAKOVA

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Personnel Management and Labour Economics,
Donetsk National Technical University
Artema str., 58, Donetsk, 83001, Ukraine

Kateryna Yuriivna POTAPOVA

Master's Student,
Donetsk National Technical University
Zvyahilskyi str., 55/64, Donetsk, 83027, Ukraine
E-mail: kate0710@rambler.ru
Phone: +380508584581

MODERN IMPLEMENTATION OF METHODS OF ASSESSMENT OF STAFF PROFESSIONAL AND QUALIFICATION SKILLS**Abstract**

We have determined modern implementation of methods of assessment of staff professional and qualification skills and studied international practice of enterprise staff assessment. We have also found out both advantages and disadvantages of each of the following methods: Assessment Center, MBO, KPI, «360 degrees» as well as applicability of each method at the enterprises in Ukraine. The purpose of the article is to investigate modern methods of staff assessment. In the context of modern economic theory the most promising direction of corporate investment is investment in human capital, as it is exactly that thing that allows the enterprise to get the biggest and long-time social and economic impact. Investments in human capital provide the biggest, long-time and integral social and economic effects. In the future it is planned to determine the conditions of formation and development of professional skills of employees in order to improve human resources management at modern enterprises.

Keywords: *methods of assessment; staff; enterprise; international practice; human capital.*

JEL classification: J24

Формування і нагромадження людського капіталу в Україні обумовлені потребами забезпечення економічного зростання. На сьогодні світова спільнота дійшла висновку, що традиційна модель економічного зростання вичерпала себе, оскільки вона породжує значні соціально-економічні загрози для розвитку суспільства та з її контексту зник саме людський чинник. Нова модель економічного зростання має базуватися на ресурсах, які практично є невичерпними: на знаннях, творчих здібностях, інтелекті людини. Саме вони формують людський капітал, який є головною рушійною силою сучасної економіки [12, с. 39]. Ефективне відтворення людського капіталу є одним із пріоритетних завдань будь-якої країни. Для визначення та підвищення ефективності відтворення людського капіталу необхідним стає формування якісного методу його оцінки, метою якого є не лише дослідження процесів формування, використання, розвитку професійно-кваліфікаційних якостей працівників та констатування конкретного результату оцінювання за певними критеріями, а й сприяння розробці певних заходів щодо покращення відтворення людського капіталу. У зв'язку з цим виникає декілька пріоритетних завдань щодо створення теоретично обґрунтованих і практично придатних для таких цілей методів оцінки

персоналу. По-перше, динамічний характер людського капіталу вимагає ретельного аналізу чинних методичних підходів до оцінки з метою їх удосконалення. По-друге, доцільним стає дослідження сучасних особливостей методів оцінки працівників та виявлення їх позитивних рис та недоліків.

Проблеми, що стосуються оцінки персоналу, досліджувалися у працях таких закордонних науковців, як: І. Ансофф, М. Альберт, М. Мескон, М. Вудкок. Серед вітчизняних науковців, які займалися аналогічною проблематикою, можна відзначити: О. Крушельницьку [11], яка визначає інструментарій системи оцінки персоналу та виділяє систему методів оцінки; А. Колота [5], він наводить основні складові системи оцінки персоналу та розглядає найпоширеніші методи оцінки персоналу; В. Данюка [10] – вивчає принципи та методи системи оцінювання персоналу, їх різновиди і елементи; А. Вучкович-Стаднік [9] – досліджує практичний досвід розробки і застосування системи оцінки в західних та російських компаніях; В. Хруцького [8], який здійснив порівняльний аналіз підходів до оцінки персоналу на Заході та в Росії. Однак існує необхідність визначення сучасних особливостей методів оцінки персоналу при застосуванні їх в умовах підприємств. Отже, метою дослідження є

виявлення сучасних їх особливостей. Для досягнення мети вирішено такі завдання: проведено аналіз кожного методу оцінки; обґрунтовано їх переваги та недоліки; проаналізовано особливості їх упровадження в Україні.

Людський капітал у світовій практиці розглядається як найцінніший виробничий ресурс, який, на противагу швидко зношуваному основному капіталу, невпинно оновлюється, еволюціонує, є могутнім чинником економічного та соціального прогресу.

У сучасних умовах найбільш важливим для підприємства є забезпечення стабільного процесу внутрішнього професійного розвитку наявного персоналу, який передбачає не тільки професійне навчання з метою підвищення кваліфікації та компетенцій працівників, а також забезпечення персоналу підприємства умов гідної праці, заходи охорони здоров'я та профілактики захворюваності, мотивацію працівників до професійного та кар'єрного зростання, надання можливості повноцінного відпочинку. Для реалізації цих заходів підприємство інвестує певну кількість матеріальних та нематеріальних ресурсів, справедливо очікуючи при цьому повної віддачі кожного із працівників. Отже, виникає об'єктивна необхідність оцінки соціально-економічної доцільності витрат підприємства на постійний розвиток персоналу з метою продуктивного відтворення його знань, вмінь та навичок. Досвід провідних підприємств Європи та США свідчить про доцільність та ефективність упровадження цілеспрямованої політики інвестування професійного розвитку персоналу, використання його мотивації до постійного оновлення знань, удосконалення вмінь та навичок, що у сукупності сприяє зростанню людського капіталу.

Досягти найбільшої віддачі від інвестування в людський капітал можливо лише при умові надання працівнику можливості повної реалізації отриманих знань та вмінь у практичній діяльності та створення позитивного мотиваційного клімату і зацікавленості останнього як у власному розвитку, так і в реалізації отриманих знань на практиці [13, с. 8; с. 50].

Система професійного розвитку одночасно має враховувати та узгоджувати як інтереси підприємства у швидкому заповненні вакантних місць кваліфікованим, досвідченим та компетентним персоналом при розумній економії коштів, що спрямовуються у людський капітал, так й інтереси працівників, які здебільшого спрямовані на отримання достатнього матеріального та соціального захисту. Тільки сумісне задоволення інтересів та мотиваційних очікувань працівників та роботодавця дозволить досягти високого рівня соціальної та економічної окупності інвестицій у людський капітал у

найближчому періоді [14, с. 198].

Інвестуючи у своїх працівників, підприємства активізують їхню трудову віддачу, підвищують продуктивність праці, скорочують витрати робочого часу, зміцнюють свою конкурентоспроможність, а приватне інвестування людського капіталу є абсолютно необхідною умовою його нарощення на будь-якому рівні.

Таким чином виникає необхідність в оцінці працівників для покращення відтворення людського капіталу підприємства.

Оцінювання персоналу – це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистісних якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності певним вимогам організації виробництва та праці на підприємстві [4, с. 190]. З урахуванням постійних змін вимог до професійно-кваліфікаційного рівня персоналу особливого значення набуває якісна об'єктивна його оцінка, яка дозволить визначити ті знання, уміння та навички, яких бракує конкретному фахівцю. Така оцінка надасть можливість об'єктивного розвитку персоналу.

Оцінка персоналу – надто складна управлінська проблема. Слід визнати, що в теоретичному й методичному аспектах вона недостатньо розроблена. На практиці застосовується безліч методик, способів оцінки, які дають різні за рівнем об'єктивності результати. У зарубіжній практиці бракує ідеальних методик оцінки персоналу, а науковці і практики нерідко дотримуються протилежних думок про доцільність застосування тих чи інших методів оцінки персоналу або про рівень їх об'єктивності [5]. Необхідно правильно підбирати методи оцінки персоналу на підприємстві, оскільки це впливає не тільки на ефективне управління ним, але і спрямовує діяльність на зростання прибутку і загальне функціонування підприємства.

У вітчизняній та зарубіжній практиці використовуються різні методи оцінювання персоналу. Серед зарубіжних основними вважаються такі: Assessment Center, Management by Objectives, Key Performance Indicators, «360 градусів», однак існує безліч їх комбінувань.

Вибір методу оцінки персоналу на підприємстві залежить від корпоративної культури підприємства і відповідних завдань, що стоять перед ним. Найбільш поширеним методом оцінки персоналу в Україні вважається Assessment Center (Центр оцінки), який репрезентує технологію оцінки професійних якостей працівників, що спирається на моделювання ключових аспектів їхньої діяльності. Він дає змогу співробітникам продемонструвати свої знання, вміння, навички, здібності та особисті якості в певних ситуаціях і визначити відповідності компетенцій кадрового

складу організації її цілям, стратегії, корпоративній культурі із застосуванням спеціалізованих оціночних процедур. Метод використовують для підбору, навчання і розвитку персоналу. Сутність методу полягає в тому, щоб створити завдання, які моделюють ключові моменти діяльності працівника із метою виявлення наявних професійно важливих якостей. Метод Assessment Center містить імітаційні вправи, що моделюють робочу реальність учасників. Типи вправ поділяються відповідно до

робочих ситуацій: усі виробничі завдання працівник вирішує індивідуально, в парі або в групі. Відповідно до цих ситуацій розрізняють: індивідуальні вправи та групові.

Окрім вправ, у ході Assessment Center можна використовувати спеціально розроблені професійні питальники, тести та інтерв'ю за компетенціями [1, с. 100-101]. Виходячи з цього, можна сформулювати певні сучасні особливості цього методу та визначити його переваги та недоліки, табл. 1.

Таблиця 1. Переваги та недоліки методу Assessment Center

| Переваги | Недоліки |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – Неможливість фальсифікації результатів. – Багатоплановість і поєднання широких можливостей для розкриття потенціалу кожного учасника з точними методами оцінки. | <ul style="list-style-type: none"> – Високі організаційні витрати. – Значні витрати часу. – Висока вартість методу порівняно з іншими методами оцінки. – Високий рівень стресу при отриманні зворотнього зв'язку. |

В Україні він застосовується як для оцінки вищої, так і середньої ланки управління, а за кордоном – для топ-менеджерів. Такий метод є найбільш ефективним. Він передбачає декілька оціночних процедур – тестування, інтерв'ю, рольові ігри. Комплексне їх поєднання дозволяє отримати достовірну й прогностичну інформацію щодо особистісно-ділових якостей окремих співробітників, також на основі результатів оцінки можна розробити програму навчання персоналу. Однак недоліки методу показують, що використання його на українських підприємствах недоцільно, оскільки не всі роботодавці готові вкладати великі гроші в розвиток персоналу.

Наступним найпоширеним методом оцінки

персоналу є метод управління за цілями – Management by Objectives (MBO). Проведення оцінки методом MBO полягає в спільній постановці завдань керівником і співробітником й оцінці результатів їхнього виконання по закінченні звітного періоду. Звітний період звичайно збігається з фінансовим роком. Система охоплює всі посади в компанії – від персоналу нижньої ланки до топ-менеджерів. Рішення, прийняті за підсумками оцінки MBO: перегляд заробітної плати, виплата премій і бонусів, нематеріальна мотивація, присудження почесних звань, нагородження грамотами тощо [2, с. 315-316]. Виявлені переваги та недоліки методу управління за цілями наведено в табл. 2.

Таблиця 2. Переваги та недоліки методу MBO

| Переваги | Недоліки |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – Співробітник розуміє критерії успішності своєї роботи ще до початку виконання завдань (прозорість системи оцінки і простота виміру досягнень). – Підвищення справедливості в призначенні винагород співробітникам. – Розвиток у співробітників ініціативи, трудової мотивації. – Метод оптимальний за тимчасовими витратам. | <ul style="list-style-type: none"> – Метод досить суб'єктивний, оскільки виконання завдань оцінює, як правило, одна людина (менеджер). – Визначення цілей і критеріїв вимагає фінансових і тимчасових витрат на їх розробку. – Орієнтація на минулі заслуги співробітника, а не на його розвиток у майбутньому. |

Метод орієнтований на досягнення кінцевого результату за допомогою встановлення мети, що дозволяє максимальною мірою задіяти потенціал кожного працівника, що надалі буде сприяти успіху підприємства. Таким чином, запровадження на підприємствах України методу MBO дозволить підвищити ефективність цільового управління шляхом підвищення мотивації персоналу в досягненні встановлених цілей. Метод

рекомендовано використовувати на підприємствах, де інтенсивно запроваджуються інновації.

Система показників Key Performance Indicators (KPI), за допомогою якої роботодавці оцінюють своїх співробітників, має багато спільного із звичайним плановим підходом, з однією відмінністю: показники роботи кожного окремого співробітника прив'язують до загальних KPI

усього підприємства (прибуток, рентабельність або капіталізація). Мета системи полягає в тому, щоб дії співробітників з різних служб не були суперечливими і не гальмували роботу фахівців з інших підрозділів. Кожен робить внесок у загальну справу, працює на досягнення поставлених перед ним цілей і в результаті отримує бонуси за їх виконання. В основі розробки КРІ лежать стратегічні цілі підприємства й ключові бізнес-

процеси, що в ній відбуваються. Мета створення подібних систем – чітко позначити показники, за якими менеджмент зможе встановити, наскільки ефективно була виконана робота, і зробити критерії й інструменти оцінки максимально прозорими для підприємства й співробітників [3, с. 35]. Переваги та недоліки цього методу наведено в табл. 3.

Таблиця 3. Переваги та недоліки методу КРІ

| Переваги | Недоліки |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – Розмір бонусу співробітника безпосередньо залежить від виконання його персональних КРІ. – За кожним співробітником закріплено відповідальність за певну ділянку роботи. – Співробітник усвідомлює свій внесок у досягненні спільної мети підприємства. – Метод орієнтований на мотивацію персоналу. | <ul style="list-style-type: none"> – Метод потребує значних витрат часу. – Визначення показників ефективності дуже трудомісткий процес і вимагає від учасників проекту знання предметної області, досвіду, творчого підходу. |

КРІ зосереджена на стратегічному управлінні, поєднуючи глобальні цілі підприємства з цілями підрозділів і окремих працівників, тому запровадження такого методу оцінки персоналу на підприємствах України дозволить підвищити якість роботи персоналу та ефективність діяльності підприємства. На основі порівняння реально досягнутих показників з КРІ визначаються досягнуті результати співробітника, що надалі дозволить винагороджувати його за виконану роботу.

Оцінка «360 градусів» – отримання даних про дії працівника в реальних робочих ситуаціях та демонстрація ним ділових якостей. Інформація при цьому надходить від осіб, які спілкуються з цією людиною на різних рівнях: керівника, колег, підлеглого, клієнта. Оцінка може бути використана для вирішення найбільш широкого

кола завдань, пов'язаних з професійним розвитком. Вона застосовується для попереднього формування кадрового резерву, виявлення потреби в навчанні, оцінки його результатів, створення планів індивідуального розвитку.

При формуванні кадрового резерву підприємству потрібно мати на увазі, що не всі необхідні на новій позиції якості можна застосувати на поточному місці роботи, тому на підставі оцінки «360 градусів» не завжди вдається точно визначити, як людина має поводитися на новій посаді. У такій ситуації слід використовувати професійні тести, профільні бізнес-кейси, ассесмент-центри, тобто створити аналог майбутньої професійної ситуації та оцінити поведінку людини в ній [6]. Переваги та недоліки цього методу демонструє табл. 4.

Таблиця 4. Переваги та недоліки методу «360 градусів»

| Переваги | Недоліки |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – Отримання різнобічної оцінки для одного співробітника. – Створення та зміцнення довірчих відносин з клієнтами. – Моделювання критеріїв оцінки під вимоги корпоративних стандартів. – Об'єктивність отриманих результатів. | <ul style="list-style-type: none"> – Оцінюються лише компетенції, але не результати діяльності. – Необхідність у високому ступені конфіденційності даних. – Складність в отриманні відвертої інформації колег в оцінці. – Стресовий вплив на співробітника. – Трудомісткість в обробці результатів. |

Метод «360 градусів» орієнтований на виявлення наявності особистісних та професійних якостей, що в результаті показує, які саме якості проявляються в роботі. Ефективність методу залежить від корпоративної культури підприємства. Упровадження такого методу оцінки персоналу на підприємствах України є

складним через психологічні труднощі, упереджене ставлення колег, відсутність відвертості, вплив емоцій на кінцевий результат. Однак метод дозволяє оцінити працівника на робочому місці, наскільки співробітник соціально компетентний, що надалі допомагає побудувати програми розвитку працівників.

Таким чином, той чи інший обраний метод оцінки персоналу на українських підприємствах дає можливість проаналізувати способи досягнення цілей підприємства, оцінити ефективність інвестицій у персонал, визначити рівень кадрових ризиків підприємства.

Необхідність дослідження сучасних методів оцінки персоналу та виявлення їх особливостей обумовлена ситуацією, що склалася в нових умовах економіки господарювання. Постійні зміни техніки і технології вимагають від підприємств відповідної реакції, що призводить до висунування нових вимог відносно кваліфікаційного рівня персоналу. Так формування вимог підприємств до

працівників за допомогою методу компетенцій дозволяє оптимізувати процес оцінки при наймі та атестації персоналу та вживати своєчасні заходи щодо підвищення його кваліфікаційного рівня. Водночас недостатність інформації відносно методики їх оцінки ускладнює процеси її впровадження з метою виявлення професійно-кваліфікаційного рівня працівників на підприємстві. Виникає необхідність надалі виявити та дослідити передумови формування та розвитку знань, умінь та навичок працівників з метою підвищення ефективності управління персоналом.

Список літератури

1. Дяків, О. П. Оцінка персоналу методом ASSESSMENT CENTER [Текст] / О. П. Дяків, М. В. Пилипчук // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2011. – №14 (168). – Ч. I. – С. 100-104.
2. Сівашенко, Т. Сучасні підходи до оцінки персоналу [Текст] / Економічний аналіз. Збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 8. Ч. 2. – С. 315-317.
3. Гончарова, С. Ю. Формування ефективної системи мотивації на основі KPI [Текст] / С. Ю. Гончарова // Управління розвитком. – 2010. – № 6(82). – С. 34-39.
4. Зленко, А. М. Оцінка працівників методом «360 градусів» [Електронний ресурс] / А. М. Зленко // Економічний вісник університету: [зб. наук. праць Переяслав-Хмельницького держ. пед. ун-ту ім. Григорія Сковороди]. – 2012. – Вип. 18/1. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2012_18_1/Zlenko.pdf.
5. Колот, А. М. Мотивація персоналу [Текст] : підручник / А. М. Колот; Київський національний економічний ун-т. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
6. Корнюшин, В. Ю. Оценка и аттестация персонала [Текст] : учебный курс (учебно-методический комплекс) / В. Ю. Корнюшин. – М. : МИЭМП, 2010. – 120 с.
7. Савченко, В. А. Управління розвитком персоналу [Текст] : навчальний посібник / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.
8. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей [Текст] / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 224 с.
9. Вучкович-Стадник, А. А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения [Текст] / А. А. Вучкович-Стадник. – М. : Эксмо, 2008. – 192 с.
10. Менеджмент персоналу [Текст] : 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.
11. Крушельницька, О. В. Управління персоналом [Текст] : навчальний посібник. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Видання друге, перероблене й доповнене. – К. : "Кондор". – 2005. – 308 с.
12. Антонюк, В. П. Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку [Текст] : монографія / В. П. Антонюк / НАН України. Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2007. – 348 с.
13. Захарова, О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування [Текст] : монографія / О. В. Захарова. – Донецьк: «ДВНЗ ДонНТУ», 2010. – 378 с.
14. Захарова, О. В. Мотивационная составляющая инвестирования в человеческий капитал [Текст] / О. В. Захарова, М. А. Стернийчук // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3, Т. 2. – С. 195-200.

References

1. Dyakiv, O. P. & Pilipchuk, M. V. (2011). Assessment method assessment center. *Bulletin of Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, 14 (168), 100-104.
2. Sivachenko, T. (2011). *Modern methods of staff assessment. Ekonomichnij analiz*, 8 (P. 2), 315-317.
3. Goncharova, S. Y. (2010). *Building an effective motivation system based on KPI. Development Management*, 6(82), 34-39.
4. Zlenko, A. M. (2012). *Assessment of employees by "360". Journal of Economics of the University*, 18/1.
5. Kolot, A. M. (2002). *Motivation of staff. Kyiv National Economic University*, 337.
6. Kornyuushin, V. (2010). *Evaluation and certification of personnel: training course*, 120.
7. Savchenko, V. A. (2002). *Management of staff*, 351.

-
8. *Hrutckiy, V. E. (2007). Evaluation of staff. Criticism of the theory and practice of application of the balanced scorecard. Finance and Statistics, 224.*
 9. *Vuckovic-Stadnik, A. A. (2008). Staff evaluation: a clear sequence of actions and high-quality practical solutions, 192.*
 10. *Danyuk, V. M. Petyuh, V. M. (2004). Human resource management, 398.*
 11. *Crushelnytska, O. (2005). Personnel management, 308.*
 12. *Antonyuk, V. P. (2007). Formation and use of human capital in Ukraine: social-economic assessment and provision of Monograph. NAS of Ukraine. Institute of Economics prom-sti, 348.*
 13. *Zakharova, O. V. (2010). Management of investment in human capital: methodology, evaluation, planning Monograph, 378.*
 14. *Zakharova, O. V. Sternychuk, M. A. (2011). The motivational component of investment in human capital. Marketing Management i innovatsiy, 3(2), 195-200.*

Стаття надійшла до редакції 27.09.2013 р.