

УДК 331.5:331.108

Наталія В. Балашова

Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості

**ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ ЯК
МЕХАНІЗМУ ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМКІВ РЕГУЛЮВАННЯ ПОПИТУ ТА
ПРОПОЗИЦІЇ РОБОЧОЇ СИЛИ НА РИНКУ ПРАЦІ**

У статті розглянуто проблеми впровадження системи оцінювання роботи персоналу в діяльність державної служби зайнятості як ефективного механізму регулювання попиту та пропозиції робочої сили на вітчизняному ринку праці, розкрито поняття «оцінювання роботи персоналу» державної служби зайнятості, проаналізовано можливості та перспективи впровадження дієвої системи оцінювання роботи персоналу на всіх рівнях державної служби зайнятості.

Ключові слова: *ринку праці; попит; пропозиція; робоча сила; державна служба зайнятості; конкурентоспроможність; працівник; оцінювання роботи персоналу.*

Наталья В. Балашова

Институт подготовки кадров государственной службы занятости

**ОЦЕНКА РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ЗАНЯТОСТИ
КАК МЕХАНИЗМ ОПРЕДЕЛЕНИЯ НАПРАВЛЕНИЙ РЕГУЛИРОВАНИЯ СПРОСА
И ПРЕДЛОЖЕНИЯ РАБОЧЕЙ СИЛЫ НА РЫНКЕ ТРУДА**

В статье рассмотрены проблемы внедрения системы оценки работы персонала в деятельность государственной службы занятости как эффективного механизма регулирования спроса и предложения рабочей силы на отечественном рынке труда, раскрыто понятие «оценки работы персонала» государственной службы занятости, проанализированы возможности и перспективы внедрения действенной системы оценки работы персонала на всех уровнях государственной службы занятости.

Ключевые слова: *рынок труда; спрос; предложение; рабочая сила; государственная служба занятости; конкурентоспособность; работник; оценка работы персонала.*

Natalya V. Balashova

Institute training the state employment service

**PERFORMANCE APPRAISAL OF THE STATE EMPLOYMENT SERVICE STAFF
THROUGH IDENTIFYING THE PRIORITY AREAS FOR WORKFORCE SUPPLY
AND DEMAND REGULATION AT A LABOUR MARKET**

The article considers the problems of implementation of performance appraisal system into the practice of the State Employment Service as an effective mechanism for regulating workforce supply and demand at the domestic labour market. The experience of "staff performance appraisal" within the State Employment Service is explored, the possibilities and prospects for an effective system of personnel assessment implementation at all levels of the State Employment Service is analyzed.

Keywords: *labour market; demand; supply; workforce; State Employment Service; competitiveness; employee; staff performance appraisal.*

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями Ринок праці, як частина вітчизняного економічного механізму, не може повноцінно формуватися і функціонувати лише за умов саморегуляції. З метою регулювання попиту і пропозиції на ринку праці застосовуються сучасні технології контролю та моніторингу поточного стану соціально-економічного розвитку України. Провідна роль в такому процесі належить державі, її інститутам, які мають забезпечити єдність регулюючих і саморегулюючих функцій. Одним із основних інститутів регулювання попиту та пропозиції на ринку праці виступає державна служба зайнятості, яка перебуває сьогодні у стані певних трансформаційних змін, що мають за мету розширення можливостей та механізмів працевлаштування громадян.

Як правило, ефективність впровадження реформ залежить від рівня компетентності кадрового потенціалу будь-якої організації. Не виключенням з цього правила є і державна служба зайнятості, де від професійно-кваліфікаційного рівня, ділових та особистісних якостей кожного співробітника: від адміністратора залу до директора центру зайнятості – залежить під час доля людини. Боротьба за компетентного працівника в умовах швидких змін в економічному просторі вимагає глибоких знань специфіки роботи персоналу, його навичок та творчих здібностей, рівня культури та стилю роботи. Тому питання впровадження в практику діяльності державної служби зайнятості дієвої системи оцінювання роботи персоналу стає все більш актуальним. Адже оцінка роботи персоналу слугує основою для вдосконалення індивідуальних професійних здібностей особистості, підвищення її кваліфікації та компетенцій. В той же час це один з основних мотиваційних елементів покращення трудової діяльності й відношення до праці, оскільки результати оцінювання виступають підставою для морального і матеріального заохочення, кар'єрного росту працівника, визначення його місця в організації.

Така система оцінювання роботи персоналу, за умови постійного й систематичного її використання, має важливе значення для ефективної роботи державної служби зайнятості і може суттєво вплинути на ефективність її діяльності як механізму визначення напрямків регулювання попиту та пропозиції робочої сили на ринку праці як в цілому, так на окремі структурні підрозділи служби та на окремо взятого працівника.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Проблеми, що стосуються оцінки роботи персоналу, досліджувалися у працях таких світових науковців, серед яких: І. Ансофф, Г. Десслер, Л. Зайверт, Г. Карлоф, М. Мескон та ін. Серед вітчизняних науковців, які досліджують питання розробки механізмів оцінювання роботи персоналу, можна відзначити таких як: Д. Богиня, Г. Завіновська, А. Колот, В. Кочетков, В. Лагутін, Є. Лібанова, Ю. Маршавін, І. Гнибіденко, А. Савченко та ін.

Невирішені частини дослідження Незважаючи на такий широкий спектр досліджень, залишається відкритим питання щодо формування системного підходу щодо організації та проведення оцінювання роботи персоналу державної служби зайнятості.

Метою статті є дослідження проблеми впровадження системи оцінювання роботи персоналу в діяльність державної служби зайнятості, як ефективного механізму регулювання попиту та пропозиції робочої сили на вітчизняному ринку праці.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування Довготривалі структурні проблеми нашої держави, такі як слабе економічне зростання, низькі темпи створення

робочих місць, велика частка неформальної економіки й неформальної зайнятості, ускладнилися новими викликами: анексією Криму та дестабілізації ситуації у Донецькій і Луганській областях, вимагають здійснення реформування механізмів регулювання ринку праці та запровадження дієвих заходів щодо стимулювання зайнятості.

За даними Державної служби статистики України [9], чисельність населення України станом на 1 січня 2016 р. становила 42,7 млн. осіб. Чисельність зайнятого населення у IV кварталі 2015 року – 16,2 млн. осіб. Тобто рівень зайнятості становив 55,9%, зокрема серед чоловіків – 61,3%, серед жінок – 51,0%. Чисельність безробітних – 1,7 млн. осіб. Рівень безробіття, за методологією Міжнародної організації праці, становив 9,5% економічно активного населення, а серед осіб працездатного віку – 9,9%. Серед чоловіків цей показник становив 10,7%, серед жінок – 8,2%. Загалом, з початку кризи втрачено до двох мільйонів робочих місць, і прогнозується подальше зростання безробіття. Очевидно, що через швидке старіння населення, міграцію і внутрішнє переміщення, Україна стоїть перед серйозними демографічними викликами.

Також, підвищення рівня безробіття в країні створює додаткові проблеми здійснення ефективного регулювання попиту та пропозиції на ринку праці. Реформування Державної служби зайнятості має забезпечити оптимізацію деяких функцій, покращити інформування щодо ринку праці та розширити сферу послуг Служби на всіх шукачів роботи (а не тільки на безробітних).

Ефективність діяльності державної служби зайнятості в галузі регулювання попиту та пропозиції робочої сили на ринку праці в значній мірі залежить і від рівня компетентності працівників, від їх професійної культури та стилю роботи. Адже злагоджена й ефективна робота персоналу має важливе значення для продуктивного функціонування будь-якого підприємства, організації, установи. Результативність та ефективність роботи персоналу сьогодні виходить на перший план.

Швидкі зміни вимог зовнішнього та внутрішнього середовища, їх непередбачуваність, потребують від кожного працюючого сталих умінь ефективно організовувати свою трудову діяльність, розподіляти ресурси й управляти ними; свідомої інноваційної орієнтованості, без опору приймати нові ідеї та проекти; постійного підвищення професійного рівня, розвитку здатності навчатись впродовж життя; розвиненої комунікабельності; орієнтації на досягнення конкретних результатів. Адже нові умови праці, що виникають у зв'язку із швидкою зміною зовнішнього середовища, його непередбачуваністю, вимагають від працівників будь-якого підприємства, організації, установи, а особливо тих, що здійснюють соціальний захист незахищених верств населення, підвищення якості роботи.

Кожного разу, коли потрібно прийняти будь-яке рішення, що стосується конкретного працівника (чи варто його підвищувати на посаді або звільнити, направляти на навчання та збільшувати зарплату), на перший план виходять об'єктивні критерій і методи його оцінки.

Об'єктивно оцінити роботу кожного, проаналізувати професійні, ділові й організаційні уміння і навички виконавця, його сильні та слабкі сторони, визначитись: чи здатен працівник виконувати покладені на нього завдання та функції, зрозуміти рух думок і мотиви поведінки людини – зробити крок до організації його праці гуманним,

економічним і раціональним шляхом, дати неупереджені та ґрунтовні висновки, спрямувати працівника на підкорення нових вершин та досягнення нових результатів у своїй роботі, допомогти йому самореалізуватися, – це і є завдання керівника на всіх рівнях, успішне виконання якого веде до стабільної роботи організації в цілому.

Здійснення постійного чіткого оцінювання роботи персоналу на сьогодні є базовою ознакою ефективного управління організацією та найбільш важливою складовою системи роботи керівника. Тим більше в умовах реформування, яке зараз переживає державна служба зайнятості.

Вивчення теорії і практики ефективних систем управління персоналом, а також досвіду побудови систем оцінювання персоналу провідних міжнародних та вітчизняних компаній (Макдональдс, Парекс-груп, Воля-кабель, ДТСК, Нова пошта) переконливо доводить необхідність розробки і впровадження комплексної системи оцінювання роботи персоналу, яка охоплює не лише безпосередньо оцінювання, але й мотивацію, розвиток і навчання, кар'єру та лояльність працівників компанії.

Для державної служби зайнятості, як досить специфічної організації, зі своїми функціональними й управлінськими особливостями, оцінювання результативності роботи персоналу, на нашу думку, має забезпечуватись комплексом методів, за допомогою яких проводиться визначення ступеня відповідності, певними корпоративними стандартами, професійних, ділових та особистих якостей працівників, можливостей виконувати завдання і функції на дорученій ділянці. Розробка й впровадження такої системи оцінювання роботи персоналу служби зайнятості викликана необхідністю більш об'єктивного, неупередженого й обґрунтованого розв'язання найбільш проблемних кадрових питань. А саме, установлення відповідності працівника займаній посаді, визначення кращих працівників в межах базових центрів зайнятості та профільних відділів обласних центрів зайнятості, планування кар'єри співробітників та формуванні кадрового резерву, визначення потреб у навчанні, виявлення напрямів розвитку працівників, удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації. Все це, в свою чергу, веде до підвищення ефективності системи управління кадрами в цілому.

Сама сутність дефініції «оцінювання роботи персоналу» має кілька варіантів і дещо різниться в працях вітчизняних вчених. Так, А. Колот зазначає, що «оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань» [6]. В. Савченко розглядає оцінювання персоналу як процедуру, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам [8]. Г. Завіновська ж дає характеристику оцінюванню роботи персоналу як запланованій, формалізованій характеристиці трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу [5]. Але всі науковці сходяться в тому, що оцінювання роботи персоналу перш за все це процедура, яка призначена для встановлення ступеня відповідності працівника визначеним стандартам.

Отож, в нашому дослідженні ми будемо розглядати оцінювання роботи персоналу державної служби зайнятості – як обов'язковий, безперервний процес, який характеризується комплексом методів та процедури, що здійснюються фахівцями й

керівниками усіх рівнів, з метою оцінювання професійних, організаційних і ділових якостей персоналу, визначення його можливостей виконувати завдання і функції на дорученій ділянці роботи. Таке оцінювання призначене для:

- установлення відповідності працівника займаній посаді;
- визначення кращих працівників державної служби зайнятості в межах базових центрів та профільних відділів обласних центрів зайнятості;
- планування кар'єри співробітників та формуванні кадрового резерву;
- визначення потреб у навчанні, виявлення напрямів розвитку працівників, удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації;
- підвищення ефективності системи управління кадрами.

Оцінювання роботи персоналу має три цілі, які пов'язані між собою (рис. 1).

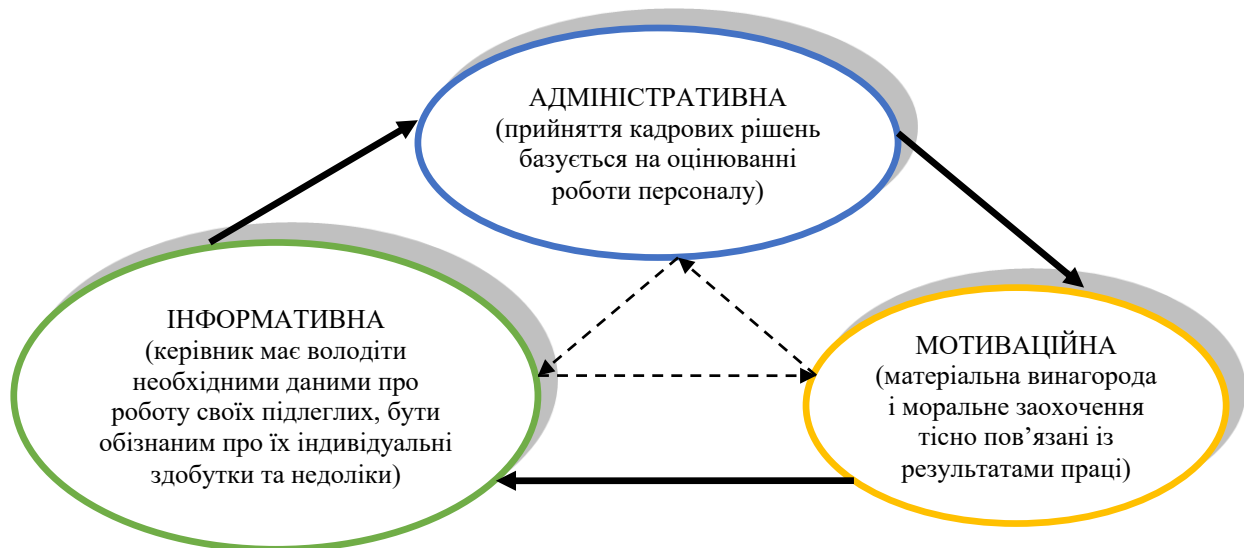


Рис. 1. Цілі оцінювання роботи персоналу державної служби зайнятості

Джерело: розроблено автором

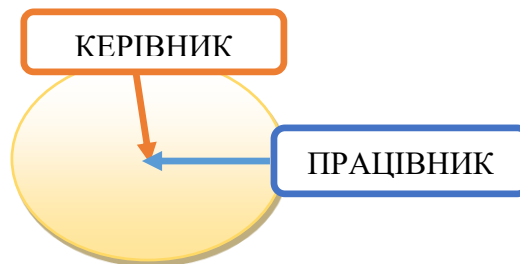
Зміст оцінювання роботи персоналу державної служби зайнятості включає оцінку ділових та особистих якостей працівника, складність його праці та її результатів. Як зазначалось вище, оцінювання роботи персоналу – це перш за все набір методів, за допомогою яких здійснюється оцінювання професійних, ділових та особистих якостей персоналу.

Під час оцінювання таких показників як «складність виконуваних робіт» і «результативність роботи працівника» використовується метод ранжування. Так, виконана робота оцінюється за складністю: істотно перевищує посадову інструкцію; трохи перевищує посадову інструкцію; відповідає посадовій інструкції; трохи нижче, ніж потрібно в посадовій інструкції; істотно нижче, ніж потрібно в посадовій інструкції. Робота виконана: на високому рівні – 5; на гарному рівні – 4; задовільно – 3; нижче середні рівні – 2; незадовільно – 1. Оброблятися і порівнюватися результати опитувань можуть різними методами, наприклад: парних порівнянь варіантів і критеріїв між собою.

Під час оцінювання роботи різних працівників одного центру зайнятості пропонуємо використовувати метод статистичного групування, який дозволяє

розподілити всіх співробітників по певними категоріям. Наприклад, можна розподілити працівників у такий спосіб: 30% – відмінно; 25% – вище за середнє; 20% – середнє; 15% – нижче середнього; 5% – погано.

Під час оцінювання роботи персоналу найчастіше використовується метод «Оцінка «180 градусів», сутність якого полягає в тому, що спочатку працівник оцінює сам себе (так звана самооцінка), а потім його оцінює безпосередній керівник (рис. 2).



Джерело: розроблено автором

Рис. 2. Оцінка «180 градусів»

Запропонована методика найбільш розповсюджена, але не є досить об'єктивною. Навпаки носить, швидше, суто суб'єктивних характер. Тому, краще, на нашу думку, застосовувати оцінку «270 градусів», яка дає більш різносторонню інформацію про об'єкт оцінювання. Тут до самооцінки та оцінки безпосереднім керівником, додається й оцінка підлеглого оцінюваного (рис. 3)

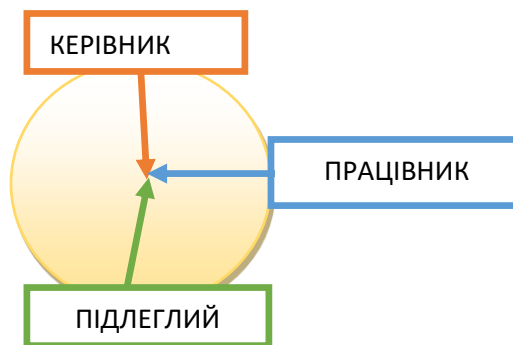


Рис. 3. Оцінка «270 градусів»

Джерело: розроблено автором

Описаний метод пропонується застосовувати під час оцінювання ділових та особистісних якостей (компетенції) працівника, що необхідні для ефективної його роботи на займаній посаді, та двох інших груп показників «Складність виконуваних робіт», «Результати роботи працівника».

Загалом, вибір методів оцінювання роботи персоналу ДСЗ є унікальною задачею, вирішити яку може тільки керівництво.

Як правило, оцінювання роботи персоналу будується на впровадженні комплексу кількісних та якісних показників, що застосовуються до різних груп персоналу організації, залежно від їх функціоналу, з метою прийняття ефективних управлінських рішень. Водночас відзначимо: кожна успішна компанія має унікальну систему оцінювання

персоналу, яка враховує виробничі, функціональні й управлінські особливості даної організації, її сильні і слабкі сторони, які базуються на місії та стратегії розвитку компанії. Також зауважимо, що розробка та впровадження подібних систем оцінювання потребує значних фінансових витрат.

Відкритим питанням є оцінювання роботи персоналу установ соціальної сфери, якою і є державна служба зайнятості, оскільки їх результативність вимірюється показниками не тільки економічної ефективності, а несе в собі складову соціального ефекту, кількісне вимірювання якого проблематичне. Тому тут набагато цікавіше знати, як діють групи людей (базові центри зайнятості), тобто ефективна діяльність персоналу взагалі. Нам важливо знати, чи задоволені роботою персоналу служби зайнятості клієнти (безробітні і роботодавці), чи повертаються вони за новими послугами. Хоча, як показує практика, під час збору подібної інформації нерідко виникають суттєві труднощі.

Для вирішення цих проблем потрібно відповісти на питання, як саме будуть використовуватися критерії. У разі якщо мова йде про підвищення в посаду кращого працівника групи, важливий інтегральний критерій оцінки його роботи і поведінки. Але інтегральний показник не може бути застосований в тому випадку, коли відмінне виконання однієї функції не компенсує недоліків під час виконання інших. Є ряд способів оцінки надійності критеріїв, і вибір найбільш прийняттого визначається як самим вимірюваним параметром, так і метою, для якої призначений цей критерій.

Найбільш сприятлива ситуація, коли результати двох оцінок однієї і тієї ж групи збігаються. Такий збіг називається стабільністю. Іноді використовується кілька різних показників одного параметра критерію, при цьому вони повинні давати ідентичні результати. В цьому випадку присутня внутрішня стабільність оцінок надійності. Висока внутрішня стабільність бажана тільки тоді, коли необхідно переконатися в тому, що різні показники відображають один і той же аспект діяльності.

Під час виконання підрахунку за показниками, з метою отримання об'єктивних результатів, необхідно вводити вагові коефіцієнти (для загальних груп; для кожного показника в представлених групах). Розробку змістовних аспектів (розроблення еталонів, показників та критеріїв) оцінювання результативності роботи персоналу потребує наукового обґрунтування та значних фінансових витрат.

Однією з перешкод на шляху впровадження дієвої системи оцінювання є те, що всі працівники різних центрів зайнятості, різних рівнів працюють в принципово відмінних умовах, а однакові посади характеризуються різним особливим рівнем навантаження на кожного, тому оцінювання й об'єктивне порівняння результатів їх діяльності видається проблематичним. З метою забезпечення можливостей їх оцінки в рівних умовах варто групувати працівників за певними ознаками, які водночас принципово відрізняються від інших груп.

У такому разі кожен працівник має відноситися до однієї однорідної групи за виконанням певного кола робіт, відповідно до посадових інструкцій та назви посади, яку він обіймає, та бути рівним серед рівних в окремо взятому центрі зайнятості, що проходить оцінювання.

Групування працівників на поточному етапі пропонується здійснювати за ієрархічним критерієм. Враховуючи зазначений критерій, визначено чотири групи (з чотирма підгрупами) працівників державної служби зайнятості на різних рівнях.

Особливістю процесу оцінювання персоналу державної служби зайнятості є те, що суб'єктами оцінювання можуть виступати ті працівники, які на попередніх етапах оцінювання були його об'єктами.

Розробка та впровадження ефективної системи оцінювання результативності роботи персоналу державної служби зайнятості всіх рівнів, також потребує розробки унікальної моделі оцінювання, яка б враховувала соціальні та функціональні особливості діяльності центрів зайнятості та управління ними. До особливостей та можливих факторів ускладнення розробки комплексної системи оцінювання персоналу державної служби зайнятості, на нашу думку, варто віднести:

- велику кількість різнофункціональних посад (клієнтоорієнтованих, адміністративно-управлінських, господарчих тощо);
- наявність суміщення функціональних обов'язків посад (відмінність функціональних обов'язків однойменних посад в різних ЦЗ);
- супротив та упереджене ставлення персоналу всіх рівнів до розробки та впровадження системи оцінювання;
- відсутність нормативного підґрунтя для впровадження системи оцінювання персоналу Служби (положення, порядки, процедури тощо);
- відсутність можливостей забезпечення ефективної матеріальної мотивації працівників (низькі заробітні плати, які заважають створенню конкурентного середовища та, як наслідок, – неефективний підбір персоналу);
- обмеженість людських ресурсів для впровадження та забезпечення постійного функціонування системи оцінювання.

Стандарти, відповідно до яких оцінюються керівники, з плином часу змінюються. Критерієм оцінки успіхів людини, яка тільки починає опановувати основи керівництва, може стати сама його вміння до просування по службових сходах. Здатність до просування кар'єрними сходами оцінюється на підставі таких якостей, як бажання вчитися, вміння брати на себе відповідальність та інших. Однак через якийсь час вони будуть передусім пов'язані із досягненням нею конкретних результатів в якості вже досвідченого керівника.

Вище зазначені особливості діяльності державної служби зайнятості, неможливість вирішення перерахованих нормативних, ресурсних і змістовних проблем, зокрема недостатність людських та фінансових ресурсів, унеможливають впровадження комплексної системи оцінювання результативності роботи персоналу державної служби зайнятості у короткостроковій перспективі та водночас активізують спеціалізовані наукові дослідження у напрямках кадрової політики.

Висновки та перспективи подальших досліджень В сучасних умовах оцінювання роботи персоналу державної служби зайнятості – це важливий і актуальний на сьогоднішній день процес. Водночас, впровадження ефективної системи оцінювання роботи персоналу державної служби зайнятості потребує вирішення низки нормативних, ресурсних та змістовних проблем.

Для цього необхідно розроблення та затвердження Положення про оцінювання роботи персоналу державної служби зайнятості на рівні Державної служби зайнятості (Центрального апарату), регіональних та базових центрів зайнятості, з урахуванням змін чинного законодавства про зайнятість та діяльність державної служби зайнятості (Національного агентства зайнятості). Зазначене Положення має відповідати вимогам Кодексу законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII, законів «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 № 4312-VI, «Про професійно-технічну освіту» від 10.02.1998 № 103/98-ВР, Постанов КМУ від 28.12.2000 № 1922, іншим нормативно-правовим актам чинного законодавства України.

Розроблення відповідних еталонів (стандарти, нормативи), які потрібні для впровадження системи оцінювання. При чому зазначені еталони мають бути диференційовані, оскільки усі працівники центрів зайнятості різних рівнів працюють в принципово відмінних умовах, а різні посади характеризуються особливим рівнем навантаження на кожного.

Розроблення процедури організації та проведення оцінювання роботи персоналу, де має бути зазначено час, місце, термін проведення, суб'єкти та об'єкти оцінювання, відповідальні.

Створення на базі Державної служби зайнятості (Центрального апарату) та регіональних центрів зайнятості підрозділу, а у базовому рівні посади, які здійснюватимуть організацію оцінювання роботи персоналу (координація, обробка та узагальнення даних оцінювання, розробка проектів рішень з кадрової політики).

Розроблення програмного забезпечення збору, автоматизованої обробки й узагальнення результатів оцінювання. Даний програмний продукт повинен відповідати затвердженим стандартам і нормативам роботи згідно з визначеними кількісними та якісними показниками.

Разом з тим, для проведення оцінювання роботи персоналу також необхідні: зацікавленість та підтримка даного питання з боку керівництва державної служби зайнятості; до організації та впровадження системи оцінювання роботи персоналу мають бути залучені лише висококваліфіковані спеціалісти; і що не менш важливе, а навіть і головне: повинен прослідковуватись чіткий зв'язок між системою оцінювання роботи персоналу та системою оплати праці.

Література

1. Закон України «Про зайнятість населення» № 5067-VI від 05.07.2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом: Навч. посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
3. Грішнова О. А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / О. А. Грішнова // Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики. – 2010. – № 7. – С. 42-50.
4. Завіновська Г. Т. Економіка праці: Навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. — К.: КНЕУ, 2003. – 432 с.

-
5. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник / А. М. Колот. – 2-ге вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 340 с.
 6. Маршавін Ю. М. Ринок праці України і державна служба зайнятості в умовах динамічних змін: матеріали досліджень / Ю. М. Маршавін. – К. : Альтерпрес, 2011. – 483 с.
 7. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. – Київ : КНЕУ, 2002. – 351 с.
 8. Сайт Державної служби статистики України[Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
 9. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації / О. Стахів // Україна: аспекти праці. – 2010. – №1. – С. 29-35.
 10. Суков Г. С. Управління розвитком персоналу на машинобудівному заводі. Теорія і практика. Монографія / Г. С. Суков, І. Я. Тупік / за наук. ред. В. М. Данюка. – Київ : КНЕУ, 2008. – 421 с.
 11. Опанасюк Ю. А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві / Ю. А. Опанасюк, А. В. Рудь // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – № 1. – 2012. – С. 134-140.
 12. Ядранська О. В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління / О. В. Ядранська // Економіка і держава. – 2009. – №1. – С. 60-63.