

УДК 65.012.32

DOI 10.32755/sjeducation.2023.02.063

МЕТОДИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ І ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СИСТЕМ

Гончаренко Оксана Григорівна, доктор економічних наук,
професор, начальник кафедри економіки та соціальних дисциплін,
Академія Державної пенітенціарної служби
(14000, Україна, м. Чернігів, вул. Гонча, 34)
ORCID: 0000-0003-1101-6019

У статті визначено, що персонал є стратегічним ресурсом організації системи, а його оцінка в сучасних умовах – складна управлінська проблема, що потребує постійного дослідження як теоретичних, так і методологічних підходів. Встановлено, що в процесі оцінки визначаються якісні характеристики персоналу і їх відповідність вимогам посади або робочого місця в юридичній, економічній, соціально-психологічній площині, які сприяють досягненню стратегічних цілей організації та цілей особистісного розвитку. Розкрито, що оцінка персоналу має адміністративні, інформаційні й мотиваційні цілі та передбачає порівняння ділових якостей, трудової поведінки й результатів роботи з відповідними еталонами (параметрами) як у поточному, так і в перспективному періоді. Визначено, що джерелом інформації про працівника є первинні документи обліку кадрів (вік, освіта, стаж роботи, послужний список тощо), а результати його праці відображено у звітах про роботу структурних підрозділів і організації системи в цілому. Встановлено, що методи оцінки персоналу класифікуються на об'єктивні (довільний і структурний опис, самооцінка, оцінка за цілями і метод критичних випадків) та суб'єктивні (ранжування, попарного порівняння, теоретичного розподілу); комбіновані (метод 360/180, портфоліо, assessment centre). Проведено аналіз комбінованих методів оцінки персоналу, зокрема: управління за цілями, OKR, KPI, модель 360/180, персональне портфоліо, assessment center і оцінка за компетентностями та складено матрицю компетентностей працівника. Запропоновано використовувати сучасні автоматизовані методи оцінки персоналу, які дозволяють ставити перед працівником реальні цілі та швидко отримувати зворотний зв'язок. У статті підкреслюється, що регулярно й системно оцінка персоналу позитивно позначається на мотивації персоналу, його професійному розвитку і зростанні.

Ключові слова: персонал, ділові якості, компетентності, результати праці, оцінка, методи оцінки.

PERSONNEL ASSESSMENT METHODS AND THEIR INFLUENCE ON THE ORGANIZATIONAL SYSTEMS EFFICIENCY

Honcharenko Oksana, Doctor of Sciences (Economy), Professor,
Head of the Department of Economy and Social Disciplines,
Academy of the Penitentiary Service
(34 Honcha Street, Chernihiv, 14000, Ukraine)
ORCID: 0000-0003-1101-6019

The article defines that personnel is a strategic resource of the organizational system, and its assessment in modern conditions is a complex management problem that requires constant research of both theoretical and methodological approaches. It was established that the qualitative characteristics of the personnel and their compliance with the requirements of the position or workplace in the legal, economic, socio-psychological plane, which contribute to the achievement of the organization's strategic goals and personal development goals, are determined during the assessment process. The article revealed that personnel evaluation has administrative, informative and motivational purposes, and involves comparing business qualities, work behavior and work results with relevant benchmarks (parameters), both in the current and prospective period. It was determined that the source of information about the employee is the primary records of personnel (age, education, length of service, track record, etc.), and the results of his work are reflected in reports on the work of structural units and the organizational system as a whole. It was established that personnel evaluation methods are classified into objective (arbitrary and structural description, self-evaluation, evaluation by goals and the method of critical cases) and subjective (ranking, pairwise comparison, theoretical distribution); combined (360/180 method, portfolio, assessment center). An analysis of combined methods of personnel evaluation was carried out, in particular: management by goals, OKR, KPI, 360/180 model, personal portfolio, assessment center and evaluation by competencies, and a matrix of employee competencies was compiled. It is proposed to use modern automated methods of personnel evaluation, which allow setting real goals for the employee and quickly receiving feedback. The article emphasizes that regular and systematic evaluation of personnel has a positive effect on the motivation of personnel, their professional development and growth.

Key words: *personnel, business qualities, competences, work results, assessment, assessment methods.*

Постановка проблеми. Наукові школи управління постійно спрямовують зусилля на пошук шляхів підвищення ефективності діяльності організаційних систем в умовах мінливого ринкового середовища. Наукові підходи вчених до дослідження означеної проблеми вказують, що показники ефективності діяльності організаційних систем безпосередньо

пов'язані з показниками результативності діяльності персоналу. Це підтверджується моделлю консалтингової компанії Мак Кінсі «7S», що дозволяє сформувавши цілісний погляд на розвиток організаційної системи, в якій поєднані такі фактори, як стратегія (strategy), навички (skill), цінності (shared values), структура (structure), система (system), персонал (staff) і стиль (style). Персонал є стратегічним ресурсом організаційної системи, а його оцінка в сучасних умовах – складна управлінська проблема, що потребує постійного дослідження як теоретичних, так і методологічних підходів. Нині суб'єкти господарювання у своїй діяльності застосовують різноманітні методи оцінки персоналу та отримують різні за рівнем об'єктивності результати. Ось чому, на нашу думку, цікавими в теоретичному і в практичному аспектах є вдосконалення методів, за допомогою яких можна отримати об'єктивну оцінку діяльності персоналу організаційних систем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових джерелах оцінка персоналу розглядається під різними кутами. Теоретико-методологічні основи оцінки персоналу досліджуються зарубіжними та вітчизняними науковцями, між якими донині триває дискусія щодо обґрунтування «ідеальної методики оцінки персоналу», серед них Т. Бучинська, О. Григор'єва, О. Крушельницька, А. Колот, А. Лобза, В. Соколовська та багато інших. Результатом їхніх досліджень є розробка підходів, процедур, методів організації та проведення оцінки персоналу. Однак конкурентне середовище висуває жорсткі вимоги до кваліфікації і компетентностей працівника, що потребує застосування новітніх автоматизованих методик оцінки персоналу та підвищення рівня об'єктивності отриманих результатів.

Постановка завдання полягає в дослідженні методів оцінки персоналу і їх впливу на ефективність діяльності організаційних систем.

Виклад основного матеріалу. Оцінка персоналу, на думку А. Колота, є цілеспрямованим процесом встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (мотивації, здібностей, особистісних рис та якостей тощо) вимогам посади або робочого місця, тому проблема оцінювання персоналу

розглядається в юридичній, економічній, соціально-психологічній площині [4, с. 154]. Слід зазначити, що оцінка ефективності діяльності організаційних систем містить ступінь відповідності персоналу займаним посадам, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації та цілей особистісного розвитку працівників. Бучинська Т. вважає, що у процесі оцінки персоналу є можливість визначити, як кожен конкретний працівник досягає «очікуваних результатів праці і відповідає тим вимогам, які визначені конкретною посадою» [1, с. 61]. На думку англійського економіста Томаса Х. Паттена, питання постає не стільки в самому процесі оцінювання персоналу (оскільки оцінка завжди відбувається в реальному житті), а в тому, в який спосіб це буде зроблено: застосована методична система чи навпаки – неформальне оцінювання. Визначення цінності працівників на основі оцінки їх особистісних характеристик можна легко спростувати, обґрунтовуючи «суб'єктивним оцінюванням», тому краще використовувати методи, які дозволяють оцінити результати їхньої праці й поведінки в колективі. До речі, не варто забувати і про особисті контакти в колективі, працівника якого оцінюють, бо вони є ефективним стимулом для покращення діяльності всього колективу [10, с. 98]. Зокрема, О. Крушельницька вважає, що оцінка персоналу виконує дві функції: орієнтуючу (бо працівник, здійснюючи власну самооцінку, усвідомлює себе і свою поведінку, що дозволяє йому визначити напрямки і способи подальшої діяльності) та стимулюючу (переживання успіху чи невдачі або правильність чи неправильність обраної поведінки, що спонукає його рухатися в певному напрямку) [3, с. 224]. На думку Ф. Хмілья, двома основними функціями оцінки персоналу є вимірювальна (знання, вміння, навички, ефективність виконання посадових обов'язків, ступінь відповідності займаній посаді) і розвиваюча (оцінка потенційних можливостей розвитку інтелектуального, ділового потенціалу, вміння критично мислити та набувати нових компетентностей) [11, с. 234]. Отже, метою оцінки персоналу є отримання об'єктивної інформації про наявність у працівника певного рівня знань, набутого практичного до-

свіду, його ставлення до праці та особистого внеску в кінцевий результат діяльності структурного підрозділу чи організаційної системи в цілому. А це означає, що об'єктом оцінювання є не людина (працівник) загалом, а тільки її професійні і особистісні якості, «властивості і дії з огляду на виконувану ним роботу та її результати» [5, с. 293]. Оцінка персоналу є складовим елементом процесу управління, і її основними цілями є такі складові: адміністративні (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці); інформативні (забезпечення керівників необхідною інформацією про кількісний та якісний склад персоналу); мотиваційні (регулювання поведінки персоналу для досягнення стратегічних цілей організаційної системи) [8, с. 198]. На думку П. Перерви, оцінка персоналу передбачає порівняння характеристик людини (ділових та особистісних якостей, трудової поведінки та результатів роботи) з відповідними еталонами, вимогами, параметрами, що охоплює дві сфери діяльності працівників – поточну та перспективну [9, с. 101]. Джерелом інформації про працівника є первинні документи обліку кадрів (вік, освіта, стаж роботи, послужний список тощо), а от інформація про результати його праці відображена в матеріалах звітності про роботу структурних підрозділів і організаційної системи в цілому. Не варто нехтувати ще одним важливим джерелом інформації, таким як бесіди (отримання усної інформації від самого працівника) і опитування (отримання інформації від інших осіб).

Відповідно до встановлених цілей проведення оцінки персоналу дозволяє: планувати кар'єрне зростання і просування по службі; визначати рівень компетентності й відповідність займаній посаді; скласти психологічний портрет працівника і визначити стан морально-психологічного клімату в колективі; розробити ефективну систему мотивації і визначити напрями роботи з персоналом [6, с. 486]. Отримані результати впливають на ухвалення управлінських рішень, що стосуються проблем: підбору і розстановки кадрів, просування кар'єрними сходами по вертикалі й рух по горизонталі; вдосконалення структури, стилю, методів управління персоналом, а також

зміцнення взаємозв'язків керівників різних рівнів управління та їхніх підлеглих. Загальновідомо, що в правоохоронних органах і державних інституціях поширена така форма оцінки персоналу як атестація, що, на думку багатьох учених, є процесом оцінки ефективності виконання співробітником своїх посадових обов'язків, які здійснюються під безпосереднім керівництвом організації [6, с. 488]. Однак, на наш погляд, незважаючи на уніфіковану форму проведення атестації персоналу правоохоронних органів, цей підхід має низку недоліків. Матеріали атестації ґрунтуються переважно на оцінці керівника структурного підрозділу і майже не враховують оцінку колег чи співробітників інших структурних підрозділів. Часто матеріали атестаційних справ не дають реальної і вичерпної інформації про результати оцінки (наприклад, порівняльна характеристика працівників одного кваліфікаційного рівня), або не береться до уваги самоаналіз, перспективи розвитку працівника й організаційної системи. Ось тому й виникає нагальна потреба у вдосконаленні існуючих або розробці нових методів і підходів до оцінки персоналу та ефективності його діяльності.

Ефективне і змістовне оцінювання персоналу правоохоронних органів можливе лише за умови застосування об'єктивних методів і розроблених на їх основі методик, що мають чітко визначені цілі, завдання й результативність процесу. Оскільки метод оцінювання являє собою сукупність певних теоретико-методологічних підходів до оцінювання особистісних якостей, поведінки й результативності праці співробітника, його вибір залежить від особливостей системи оцінювання. Сучасна наука управління класифікувала методи оцінки персоналу за такими видами: об'єктивні (довільний і структурний опис, самооцінка, оцінка за цілями і метод критичних випадків); суб'єктивні (ранжування, попарного порівняння, теоретичного розподілу); комбіновані (метод 360, портфоліо, *assessment centre*) (табл. 1). Крім того, методи оцінювання персоналу повинні: відповідати організаційній структурі, мати чітко встановлені цілі, бути простими і зрозумілими;

передбачати використання кількісних показників (оптимально 5–6), а також сполучати письмові та усні завдання [7].

Таблиця 1 – Характеристика об’єктивних і суб’єктивних методів оцінки персоналу

Назва методу	Хто здійснює	Характеристика
Довільного опису	Керівник структурного підрозділу	Сильні і слабкі сторони, компетенції працівника. Перевагою цього методу є аргументована оцінка працівника, недоліком – неможливість порівняння його з іншими працівниками.
Самооцінювання	Працівник	Професійні вміння, знання, компетентності. Особа, яка здійснює самооцінювання, повинна мати змогу коментувати власні оцінки.
Оцінювання за визначеними цілями	Керівник структурного підрозділу	Придатність працівника до виконання поставлених завдань, участь працівників у процесі ухвалення рішень, уміння критично мислити, уміння працювати в команді.
Критичних випадків	Керівник структурного підрозділу	Створення реєстру успіхів і недоліків підлеглих, на підставі якого формують думку про них, що дає змогу завдяки зібраній інформації впливати на зміну їх поведінки.
Ранжування	Керівник структурного підрозділу	Упорядкування суб’єктом оцінювання працівників від найкращого до найгіршого. У ранжуванні працівників певного структурного підрозділу іноді одночасно визначають найкращого і найслабкішого, потім тих, що йдуть за ними з обох боків, завершуючи цю роботу формуванням загального списку.

Закінчення табл. 1

Попарного порівняння	Керівник структурного підрозділу	Попарне порівняння працівників (кожного з кожним) за певним критерієм, з присвоєнням оціночного балу. Після порівняння кожного з кожним підраховують кількість позитивних виборів (переваг) стосовно всіх працівників. Потім їх підсумовують і на цій основі складають ранжувальний лист.
Теоретичного розподілу	Керівник структурного підрозділу	Суб'єкт оцінювання відносить кожного з оцінюваних до певного інтервалу нормального розподілу (наприклад, 10 % усіх оцінюваних належать до осіб, оцінених найвище, 10% – найнижче і т. ін.), що дозволяє диференціювати оцінки і виявити крайні групи серед оцінюваних працівників, що полегшує ухвалення кадрових рішень.

Сучасна школа управління пропонує комбіновані методи оцінки персоналу. Серед них: управління за цілями, OKR, KPI, модель 360/180, персональне портфоліо, assessment center і оцінка за компетентностями.

1. Управління за цілями, або Management by Objectives (MBO), – це метод, який використовується для довгострокового планування та інтеграції стратегічних цілей організації з індивідуальними цілями працівників, що дозволяє менеджерам різних управлінських рівнів формувати цілі для кожного структурного підрозділу і працівника (спеціаліста), а також відстежувати процес їх досягнення, результативність діяльності й мотивацію персоналу.

2. OKR, або цілі та ключові результати, – інструмент оцінки ефективного формування цілей, постановки завдань і планів з отриманими результатами, що можуть використовувати як окремо співробітники, так і колективи (команди) працівників. Щоб правильно сформулювати співробітнику OKR

і оцінити досягнення ключових результатів, необхідно здійснювати постійний моніторинг досягнення цілей, незважаючи на те, що результати є конкретними і обмеженими за часом, але реалістичними.

3. Ключові показники ефективності (KPI) – цілі, яких планує досягти організаційна система, що залежить як від роботи всього колективу, так і від ефективності кожного конкретного співробітника, що встановлюється у відсотковому співвідношенні до визначеного на початковому етапі завдання.

Після закінчення цього періоду керівник може визначити, наскільки результативно працював співробітник та яке співвідношення досягнуто за ключовими показниками кожним конкретним працівником.

4. Оцінка персоналу 360/180 градусів, або кругова оцінка, – багатовимірний метод оцінки результативності, заснований на оцінці працівника колегами, керівництвом, що дозволяє уникнути упередженості в оцінюванні, як це може бути в оцінюванні однією людиною. Оцінка «180 градусів» проводиться аналогічно, тільки зворотний зв'язок встановлюється між керівником і підлеглим, які заповнюють уніфіковану форму, а потім аналізують її результати та порівнюють з профілем посади.

5. Assessment center, або центр оцінки, – це поєднання завдань, тестових вправ, які дозволяють встановити придатність кандидата для певної посади. Таку перевірку проводять запрошені професіонали, що забезпечують незалежний і неупереджений аналіз, а також моделюючи певну ситуацію, проблему чи подію, спостерігають за дією кандидатів. Під час виконання вправ учасники можуть приєднатися до групових обговорень, баскет-методу (моделювання систематичної для цієї посади ситуації), презентації, рольових ігор чи психометричних тестів), що дозволить скласти більш об'єктивну оцінку кандидату.

6. Оцінка компетенцій – аналіз наявних професійних навичок, знань, досвіду в кандидата чи співробітника та їх відповідність посадовим вимогам.

Щоб оцінити співробітника за компетенціями, спочатку необхідно скласти матрицю компетенцій (набір якостей), якими має володіти фахівець, обіймаючи певну посаду (табл. 2).

Таблиця 2 – Матриця компетентностей

Корпоративні	Управлінські	Функціональні
<p>Орієнтація на результат:</p> <ul style="list-style-type: none"> – розуміння загальних та індивідуальних цілей; – ініціювання дій та проактивність; – наполегливість. 	<p>Ухвалення рішень:</p> <ul style="list-style-type: none"> – системне і стратегічне мислення; – оперативність ухвалення рішень; – аналіз загроз і можливостей. 	<p>Професіоналізм:</p> <ul style="list-style-type: none"> – застосування професійних знань; – розвиток професійної експертизи; – консультування інших.
<p>Побудова ефективних взаємовідносин:</p> <ul style="list-style-type: none"> – розуміння принципів взаємодії; – відкритість комунікації; – надання підтримки. 	<p>Управління виконанням:</p> <ul style="list-style-type: none"> – постановка цілей; – керівництво та організація діяльності; – делегування та контроль. 	<p>Аналіз інформації:</p> <ul style="list-style-type: none"> – збір інформації; – аналіз інформації; – пропонування варіантів.
<p>Відкритість новому/звучність:</p> <ul style="list-style-type: none"> – адаптація до змін середовища; – ефективність діяльності за частой зміни умов. 	<p>Лідерство:</p> <ul style="list-style-type: none"> – мотивація підлеглих; – розвиток підлеглих; – управління конфліктами. 	<p>Клієнтоорієнтованість:</p> <ul style="list-style-type: none"> – системне управління; – орієнтація на зовнішнього/внутрішнього клієнта.

На думку В. Соколовської, О. Бабчинської, об'єктивно проведена оцінка персоналу дозволяє отримати інформацію не тільки про результативність діяльності персоналу, а й визначити потенційні можливості та перспективи зростання, потреби в підвищенні кваліфікації або навпаки – причини неефек-

тивної роботи окремих працівників чи структурних підрозділів [10, с. 96].

Ще одним важливим завданням оцінки персоналу є забезпечення зворотного зв'язку, коли працівник має знати результати оцінки, які повинні відкрито обговорювати з ним та окреслювати шляхи покращення його діяльності. А також мають бути визначені помилки, яких припустився працівник, і які залежать від внутрішніх умов організаційної системи, що дозволить скорегувати як поведінку працівників, так і умови їх роботи [11, с. 297].

Висновки. Отже, оцінка персоналу є складним, трудомістким і витратним процесом як для керівників, так і для співробітників. Вона також є одним із найскладніших процесів у системі управління ефективністю організаційних систем, оскільки вимагає застосування певної методології, яка потребує спеціальної підготовки, часу і кваліфікованого аналізу тощо. Не всі організаційні системи мають можливість «правильно» провести оцінку і в результаті отримують неточну інформацію про свій стратегічний ресурс. На нашу думку, слід уникати *упередженості* під час проведення оцінки персоналу (коли оцінку і зворотний зв'язок надають люди, які можуть бути зацікавленими особами), тому варто, щоб аналіз ефективності проводили сторонні фахівці чи системи автоматизації. Також необхідно *роз'яснити мету проведення оцінки* для уникнення негативного сприйняття персоналом проходження тестів, заповнення опитувальних листів чи давання інтерв'ю через страх, що результати можуть негативно позначитися на їхній кар'єрі. А *розробка плану розвитку співробітника* дозволить визначити його сильні і слабкі сторони, і якщо не озвучити їх працівнику, то результат такої роботи буде знівельовано.

Впровадження сучасних автоматизованих методів оцінки персоналу дозволить ставити перед працівником реальні цілі та швидко отримувати зворотний зв'язок. Автоматизовані системи оцінки персоналу забезпечують організоване, без паперової тяганини проведення оцінки з використанням сучасних методів. Наприклад, метод 180/360 градусів передбачає створення опитувальника, який буде доступний всім учасникам

процесу, що дозволить швидко і зручно отримати результати, проаналізувати їх і надати співробітнику своєчасний зворотний зв'язок. Або метод *OKR* допоможе сформуванню такої ієрархії завдань для кожного конкретного співробітника, що дозволяють відстежувати процес, результати та продуктивність персоналу чи структурних підрозділів. Крім того, керівництву необхідно планувати регулярне проведення персональних зустрічей з персоналом, що сприятиме об'єктивніше оцінювати його результативність, мотивацію і лояльність, а з допомогою сучасного модуля PeoplePerform можна зручно планувати такі зустрічі, створювати нотатки, плани та відстежувати результати виконання завдань.

Список використаних джерел

1. Бучинська Т. В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 1 (57). С. 59–64.
2. Григор'єва О. В., Галайда Т. О., Іскрук А. В. Формування ефективної системи оцінювання персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3542> (дата звернення: 14.09.2023).
3. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
4. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
5. Лобза А. В., Щербина К. В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу КРІ. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (64). С. 291–295.
6. Малтиз В. В., Тарасенко Ю. В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 484–489.
7. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR. URL: <https://buhgalter.isu.net.ua/news/501391-ocinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhnii-hr> (дата звернення: 14.09.2023).
8. Оцінювання персоналу : навч. посіб. / С. О. Цимбалюк, О. М. Білик. Київ : КНЕУ, 2021. 311 с.
9. Перерва П. Г. Розвиток ринкового потенціалу підприємств на основі ефективного формування і використання людського капіталу. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019. № 3 (9). С. 94–103.

10. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 93–98.

11. Хміль Ф. Управління персоналом : підручник. Київ : Академ-видав, 2006. 487 с.

References

1. Buchynska, T. V. (2017), "Personnel evaluation as an important element of effective management", *Economics and enterprise management*, Issue 1 (57), pp. 59–64.

2. Hryhorieva, O. V., Halaida, T. O. and Iskruk, A. V. (2014), "Formation of an effective personnel evaluation system at the enterprise", *Efficient economy*, No. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3542> (accessed 09 September 2023).

3. Krushelnyska, O. V. and Melnychuk, D. P. (2003), *Human Resources : manual*, Kondor, Kyiv.

4. Kolod, A. M. (2002), *Personnel motivation : manual*, Kyiv National University of Economics, Kyiv.

5. Lobza, A. V. and Shcherbyna, K. V. (2018), "Development of the company's personnel evaluation system: implementation of the CRI approach", *A young scientist*, No. 12 (64), pp. 291–295.

6. Maltiz, V. V. and Tarasenko, Yu. V. (2018), "Personnel evaluation: modern methods and tools for its implementation", *Economy and society*, Issue 19, pp. 484–489.

7. Personnel evaluation: methods that every HR should know, available at: <https://buhgalter.isu.net.ua/news/501391-ocinka-personalu-metodyaki-povinen-znati-kozhniy-hr> (accessed 09 September 2023).

8. Tsymbaliuk, S. O. and Bilyk, O. M. (2021), *Staff evaluation: manual*, Kyiv National University of Economics, Kyiv.

9. Pererva, P. H. (2019), "Development of the market potential of enterprises based on effective formation and use of human capital", *Economic Journal of Odessa Polytechnic University*, No. 3 (9), pp. 94–103.

10. Sokolovska, V. V., Babchynska, O. I. and Ivanchenko, H. V. (2019), "Personnel evaluation methods: role and significance in management", *Ahrosvit*, No. 20, pp. 93–98.

11. Khmil, F. (2006), *Human Resources : manual*, Akademyvdav, Kyiv.