

РОЗДІЛ 6. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ,
СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКАВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ
В СУЧАСНИХ УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИIMPROVEMENT OF THE PERSONNEL ASSESSMENT PROCESS
UNDER MODERN CONDITIONS OF ECONOMIC TRANSFORMATION

УДК 331.101.32

Бойко О.В.

Доктор економічних наук, доцент професор кафедри менеджменту організацій та управління проектами Запорізька державна інженерна академія

Борисова Л.П.

кандидат економічних наук, доцент доцент кафедри прикладної економіки Одеського торговельно-економічного інституту

Київського національного торговельно-економічного університету

Толкачова Г.В.

кандидат економічних наук, доцент доцент кафедри економіки підприємств та корпоративного управління Одеська національна академія зв'язку ім.О.С. Попова

Управління персоналом істотно впливає на ефективність і результативність діяльності усієї організації. Його спеціальною функцією є оцінка персоналу, яка визначає основні ділові і особові характеристики, рівень професіоналізму співробітників, що безпосередньо впливають на ефективність виконання посадових обов'язків і напрями розвитку їх особових компетенцій. Тому актуальним є дослідження можливості вдосконалення процедури оцінки персоналу підприємства на основі сучасних методів і інструментів, які застосовуються для оцінки професійного розвитку співробітників організації.

Ключові слова: процедура оцінки персоналу, ефективність діяльності, методи та інструменти оцінки персоналу

Управление персоналом оказывает существенное влияние на эффективность и результативность деятельности всей организации. Специальной функцией является оценка персонала, которая определяет основные деловые и личностные характеристики, уровень профессионализма сотрудников, оказывающих непосредственное влияние на эффективность выполнения должностных обязанностей и

степень развития его личностных компетенций. Поэтому актуальным является исследование возможности совершенствования процедуры оценки персонала предприятия на основе современных методов и инструментов, применяемых для оценки профессионального развития персонала.

Ключевые слова: процедура оценки персонала, эффективность деятельности, методы и инструменты оценки персонала

Personnel management has a significant impact on the efficiency and effectiveness of the entire organization. Its special function is the evaluation of personnel, which defines the main business and personal characteristics, the level of professionalism of employees, which directly affect the efficiency of the performance of official duties and directions of development of their personal competences. Therefore, it is relevant to study the possibility of improving the procedure for assessing the company's personnel based on modern methods and tools that are used to assess the professional development of employees of the organization.

Keywords: procedure of estimation of personnel, efficiency of activity, methods and instruments of estimation of personnel

Постановка проблеми. Управління персоналом є однією з найважливіших сфер менеджменту підприємства в цілому, оскільки якість праці співробітників впливає на ефективність і результативність діяльності усієї організації. Однією із спеціальних функцій управління персоналом є його оцінка, що представляє собою процедуру збору і обробки значимої інформації про працівника і складається з комплексу заходів, що дозволяють визначити характеристики і знання співробітника, ефективність виконання посадових обов'язків і рівень розвитку його особових компетенцій. При цьому точність і об'єктивність результатів оцінки багато в чому залежить від методик і процедур її проведення, а саме, збору і обробки інформаційних даних, які є характеристиками (критеріями) оцінки персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблеми оцінки персоналу, методик і процедур її проведення є дуже актуальними для ефективної роботи компаній, тому вони досить активно досліджувалися такими вченими, як Колот А.М. [1], Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. [2], Ядранська, О. В. [3], Ситнік, О. Д., Ковальчук О. А. [4], Ходанецька А.[5], Соколов А.В.[6], Савченко В. А. [8],

Козинець А. О. [9] та іншими. У працях цих дослідників розглядалися питання і проблеми сучасних теорії і практики оцінки персоналу, позначалися шляхи вдосконалення існуючої системи та процедур її проведення.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на численні дослідження, представлені методики оцінки персоналу мають ряд недоліків, які пов'язані, передусім, з трудомісткістю проведення процесу через широке коло показників і складність встановлення оптимальної шкали критеріїв, що пов'язано з низьким рівнем достовірності отримуваних кінцевих результатів оцінки.

Постановка завдання. Мета статті полягає в дослідженні можливості вдосконалення процедури оцінки персоналу підприємства на основі сучасних методів і інструментів, які застосовуються на практиці для оцінки професійного розвитку персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні більшість компаній усвідомили, що кадри є їх головним стратегічним ресурсом і основою отримання прибутку. Люди – ця єдина конкурентна

перевага, яка є сьогодні у компаній. Ефективність будь-якої компанії обумовлена якістю роботи її співробітників, в якій важливу роль грає їх професіоналізм. Рівень професіоналізму може розглядатися як сукупність особових і колективних знань співробітників, інтелектуального потенціалу організації. Якщо запас навичок і знань призводить до зростання ефективності виробництва і до зростання доходів працівника, його здібності стають капіталом. При цьому працівник повинен стимулювати вкладення у свою освіту, підвищення кваліфікації з метою збільшення кількості і якості знань, навичок і мотивацій, щоб знову ефективно їх застосовувати. Значення людського капіталу наочно проявляється в ситуації підйому промислового виробництва, коли все частіше потрібно не просто добре освічені фахівці, а зрілі, психологічно стійкі працівники, що мають конкретні знання і досвід, використання яких приносить організації безпосередній прибуток.

Процес управління персоналом у багатьох організаціях далекий від технологічності: він позбавлений регламенту і чіткої системи правил, які визначають, як повинні вирішуватися ключові питання управління. Основну роль в управлінні персоналом грають інтуїція і досвід фахівців з кадрів, придбані методом проб і помилок, які обертаються досить значними втратами для організації. Завдання впровадження чіткої технології є дуже актуальним зараз у зв'язку з жорсткою конкуренцією, що вимагає постійного підвищення професіоналізму людей, працюючих в організації.

Одним з ключових компонентів кадрової системи є політика підприємства щодо оцінки персоналу, яка відіграє важливу роль для досягнення цілей організації. Значення оцінки персоналу на підприємстві велике і різноманітне, оскільки, так або інакше, зачіпає і об'єднує усі компоненти управління.

Оцінка безпосередньо пов'язана практично з усіма основними функціями управління персоналом: кадровим плануванням; підбором персоналу; навчанням персоналу; формуванням кадрового резерву; аналізом роботи персоналу; розвитком персоналу; системою матеріального стимулювання.

Регулярна і систематична оцінка співробітників надає керівництву організації інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих рішень щодо підвищення заробітної плати (винагорода кращих співробітників надає мотивуючий вплив на них і їх колег), підвищення на посаді або звільнення [1, с.56]. Її результати є основою для прийняття більшості рішень з питань управління персоналом, у тому числі, його професійним розвитком, для визначення потреби співробітників в навчанні, можливостей кар'єрного зростання, а також безпосередньо пов'язана з підвищенням мотивації праці окремо взятого працівника.

Оцінка персоналу повинна базуватися на інформації, отриманій при порівняльному аналізі

нормативних і реальних показників оцінюваних працівників, відомостях про рівень їх професійної підготовки, відповідності займаної посади, вираженості ділових якостей, психологічних і особових особливостей, при цьому має бути чітка спрямованість на аналіз потенціалу робітників.

Умовою ефективною оцінки є її комплексний характер. В сучасних умовах достатньо складно розробити збалансовану систему оцінок, щодо її об'єктивності, простоти, зручності і зрозумілості, досить складно, саме тому існує декілька підходів і систем оцінки персоналу. Інструментарій системи оцінки персоналу сформувався під впливом потреб вирішення практичних завдань виробничо-управлінської діяльності на основі певних методів, які повинні відповідати організаційній структурі підприємства, виду і змісту діяльності персоналу, завданням оцінки, а також бути простими і зрозумілими для сприйняття. Крім того, вони мають включати 5-6 кількісних показників, поєднувати письмову та усну форми [11, с. 26].

Найчастіше на практиці для комплексної оцінки персоналу підприємства застосовують наступні методи:

1. Тестування, що припускає визначення професійних знань, здібностей, мотивів і психологічних аспектів особи за допомогою спеціальних тестів з подальшою їх інтерпретацією за допомогою відповідних «ключів». Воно включає наступні складові:

1) психологічний тест зі 180-250 питань, що дозволяє встановити особові і психофізіологічні характеристики оцінюваного співробітника. Проте нині фахівці з кадрів не рекомендують широко використати клінічні особові опитувачі в діловому оцінюванні, особливо не фаховими психологами, оскільки їх інтерпретація клінічних шкал може дати підстави «вішати ярлики» на співробітника. Крім того, ці опитувачі, як правило, не пов'язані з відповіддю на питання про майбутню ефективну роботу людини;

2) колірний тест Люшера дає можливість оцінити активність, комунікативні здібності співробітника, його стійкість до стресів;

3) тест на IQ (визначення рівня інтелекту) допомагає встановити візуальний і словесний інтелект, сприйняття, технічні здібності і логічне мислення, комунікативні навички;

4) тест на лояльність співробітника визначає його відношення до колег, керівництва і організації в цілому. Цей метод оцінки, як правило, проводиться кілька разів аналогічним чином. Порівнюються результати двох або більше аналогічних тестів, проведених в різні дні, визначається міра схожості цих результатів, що дозволяє судити про їх надійність.

2. Інтерв'ю, що складається з декілька десятків питань, пов'язаних з відповідальністю, результатами трудової діяльності, розвитком персоналу,

лідерськими якостями, мотивацією. Інтерв'юовані співробітники висловлюють свою думку з приводу їх інтересів і поглядів відносно компанії в цілому.

3. Метод «360 градусів» (кругова оцінка персоналу) – одна з найбільш визнаних технологій у світовій HR – практиці, яка усебічно оцінює усі категорії співробітників: керівників, підлеглих, а також клієнтів. При цьому можуть бути використані анкети, що складаються з великої кількості конкретних питань, які заповнюються письмово і конфіденційно. Вводиться бальна шкала оцінки, яка підвищує точність процедури оцінки, що проводиться, і дозволяє оцінити співробітника в реальних умовах роботи.

Окрім перерахованих методів оцінки персоналу на практиці досить часто застосовують такі методи, як співбесіда, соціологічне опитування, спостереження, експертна оцінка, аналіз конкретних ситуацій, іспит, ділові ігри, аналіз кадрових даних, комплексна атестація співробітників.

Зазвичай, 80% роботи із проведення оцінки персоналу складає підготовка. Якщо вона зроблена грамотно і ретельно, то із самою оцінкою жодних проблем виникати не повинно [14]. При цьому дуже важливо, щоб оцінка персоналу була досить точною і обґрунтованою при вимірі навичок, досвіду і здібностей конкретного співробітника виконувати поставлені перед ним виробничі завдання, завдяки чому можна з більшою вірогідністю спрогнозувати успішність його майбутньої роботи.

Ці завдання досить успішно можуть вирішити сучасні методи оцінки персоналу, які все частіше впроваджуються у прогресивних компаніях, що використовують широке коло методів і інструментів оцінки і спираються у своєму виборі на реальні потреби в конкретному випадку.

Найбільш ефективним засобом оцінки поточної поведінки вважаються асесмент-центри (центри оцінки). У них учасникам пропонуються вправи, в яких розглядається яка-небудь реальна бізнес-ситуація. Цей метод дозволяє отримати достовірну комплексну інформацію про особові, ділові якості співробітника і про те, наскільки фактичний кадровий склад організації відповідає її цілям і політиці. Такий підхід дозволяє співробітникові наочно демонструвати як свої сильні сторони, так і області для розвитку. Асесмент-центри включає три етапи: 1) визначення мети оцінки і складання моделі компетенцій; 2) розробка сценарію проведення, моделювання і адаптація вправ, складання оцінних методик, навчання експертів і спостерігачів; 3) проведення ділових ігор, групових дискусій, індивідуальних інтерв'ю, кейсів і тестів. В результаті проводиться об'єднана сесія і складання звіту, в якому дається загальна оцінка учасника. Обов'язковою умовою закінчення третього етапу є надання зворотного зв'язку з учасниками, наприклад, у вигляді безпосередньої зустрічі з праців-

ником, оскільки більшість проблем, пов'язаних з низькою ефективністю роботи і слабким залученням персоналу, можливо вирішити додавши до оцінки і особисту зустріч керівника з кожним із співробітників. Зустріч краще запланувати на кінець звітного періоду, в час коли підводяться підсумки та плануються завдання на наступний період.

Вірно зорганізований захід в межах системи оцінювання приведе до наступного: досягнення домовленостей по оцінці результатів підлеглого за звітний період; закріплення результатів виконання поставлених завдань в письмовому вигляді; налагодження зворотного зв'язку, щодо результативності діяльності працівника; визначення завдань, котрі підлеглий повинен виконати на протязі наступного звітного періоду; визначення меж його розвитку і кар'єрного зросту. Працівник повинен розуміти і знати, яких помилок допускається і що варто змінити, щоб максимально розкрити свій професійний потенціал [15, С. 100].

Асесмент-центр (АЦ) є найбільш комплексним, проте і дуже складним в проведенні методом оцінки, тому його застосовують тільки у великих компаніях. Найчастіше АЦ використовують там, де помилка у виборі буде коштувати значно більше, ніж проведення асесменту, а також при підборі спеціалістів, котрих важко оцінити тільки через співбесіду. В основному, йдеться про топ-менеджмент [14].

В той же час, для прогресивних компаній не характерна перевага якихось конкретних інструментів оцінки співробітників : їх цікавить широта діапазону використовуваних методів, розуміння мети проведення оцінки, точність відповідності між вибраними інструментами завданням оцінки і ефективністю використання отриманих даних.

Оскільки кількість інструментів і методів поведінки оцінки з кожним роком збільшується, перед компаніями повстає питання про спрощення і автоматизацію процесів оцінки. Виникає необхідність інтеграції інструментів і результатів оцінних заходів, що забезпечує зв'язність і послідовність ухвалення обґрунтованих кадрових рішень на кожному з етапів діяльності співробітника в організації. З точки зору ІТ- технологій йдеться про системи управління персоналом (HRIS – HR Information System) або талантами (TMS – Talent Management System).

У розвитку сучасних систем управління персоналом майбутнє сфери оцінки визначається постійним розвитком інформаційних і комп'ютерних технологій, зростаючим впливом мобільних технологій. Користувачам інструментів оцінки важлива можливість проходити саму оцінку і/або мати доступ до її результатів через спеціальні застосування або портали, оптимізовані для мобільних пристроїв.

Перспективним напрямом є застосування AI (штучного інтелекту) в оцінці персоналу, впрова-

дження технології аналізу тексту, слів, які людина використовує для комунікації в соціальних мережах, складання його профайлу на підставі цього аналізу, а також інші інструменти, які дозволять підвищити якість оцінки і понизити вірогідність її помилки [17].

Так, за даними KPMG (міжнародної мережі незалежних фірм, що надають аудиторські, податкові і консультаційні послуги), приблизно дві третини сучасних компаній використовують просунуті аналітичні інструменти і Big Data (системна робота з великими даними) для збільшення ефективності роботи HR – відділів. Більше 76% очікують, що впродовж наступних декількох років Big Data позитивно позначатиметься на компанії і прибутку. Компанії вже активно використовують ідеї, що лежать в основі «великих даних»: Juniper Networks відстежують кар'єрні сходи своїх кращих співробітників за допомогою об'єму даних, зібраних LinkedIn. HR – менеджери дивляться звідки до них прийшли талановиті співробітники, куди вони пішли після роботи в Juniper. При цьому важливо, щоб HR – відділ отримував повне уявлення про розвиток кар'єри в цій галузі, що допомагає компанії розробити нові стратегії для залучення, оцінки, а також утримання талановитих співробітників [16].

У ситуації кризи бізнесу потрібні нові сервіси і продукти для оцінки персоналу, що дозволяють робити більше, але у рамках мінімального бюджету.

У обробці даних і використанні для кінцевого користувача може допомогти технологія метчингу (об'єднання наборів даних, отриманих з різних джерел, в єдиний профіль кандидата на посаду), яка дозволяє отримати повну картину поведінку конкретного кандидата, щоб потім використати цей набір даних при оцінці його роботи, а також в інтересах компанії [16].

На сьогоднішній день існує практика впровадження відділами кадрів в організаціях корпоративних порталів, що надають нові можливості та перспективи в галузі оцінки роботи персоналу. Розроблені автоматизовані системи оцінки персоналу в організації дозволяють проводити повну атестацію та оцінку ефективності роботи персоналу за всіма параметрами. При цьому витрати часу і сил на оцінку персоналу (збір інформації, аналіз оціночних форм, складання аналітичних звітів по кожному працівнику і т.д.) скорочуються в сотні разів. Результативність же такої роботи зростає. Тепер немає необхідності переглядати весь звіт з оцінки роботи персоналу, шукаючи необхідні критерії – запросити й вибудувати аналітику можна довільно, по необхідним пунктам, одним кліком мишки [15, С. 100].

Необхідно також чітко пов'язувати результати оцінки персоналу і результати бізнесу, оскільки основу інвестиційної діяльності компанії від-

носно співробітників складають реальна ефективність вживаних інструментів оцінки, а також об'єктивність не лише окремих інструментів, а і системи оцінки в цілому, у тому числі, системи управління талантами в організації.

При оцінці людського капіталу також слід пам'ятати, що ця оцінка вимагає враховувати не лише економічну, але і соціальну ефективність наслідків реалізації проектів у сфері управління персоналом організації, яка проявляється в можливості досягнення позитивних, а також уникнення негативних з соціальної точки зору змін в організації.

До числа позитивних можна віднести наступні можливі зміни у сфері управління персоналом: забезпечення персоналу належного рівня і якості роботи і життя, пов'язаних зі сприятливими умовами праці, гідною заробітною платою, необхідним соціальним пакетом; досягнення певного ступеня свободи і самостійності у прийнятті рішення, визначенні методики виконання завдань, встановлюванні графіку і інтенсивності роботи; створення сприятливого соціально-психологічного клімату, який дає можливість для комунікації, інформованості, відносної безконфліктності стосунків з керівництвом і колегами.

Оцінка персоналу допоможе вберегти компанію від найризноманітнішого виду «непорозуміння». Коли все зроблено згідно правил, а правила чіткі і прозорі, про них всі попереджені заздалегідь і т.д., то багато речей стає простішими і конфлікти не виникають там, де і не мають виникати. В багатьох випадках атестація/оцінка персоналу стає позитивним зворотнім зв'язком для співробітника. Це можливість похвалити і показати йому, що керівництво компанії бачить його високі досягнення. Це також можливість заохотити працівника і дати йому можливість навчатися, заповнювати прогалини у компетенції, або розвиватися у суміжних областях [14].

Висновки з проведеного дослідження. Оцінка персоналу дозволяє виміряти результати праці, рівень професійної підготовки і потенціал співробітників компанії, будувати стратегічні плани, інвестувати в розвиток персоналу, розглядати варіанти кар'єрного зростання, об'єктивно і комплексно аналізувати вклад кожного працівника, підвищувати ефективність діяльності компанії в цілому.

Для того, щоб сформулювати критерії відбору і вибрати ефективно діючі інструменти оцінки, необхідно співвіднести результати бізнесу з основними характеристиками людей, а потім визначити найважливіші категорії об'єктивних даних, що стосуються компетенцій і потенціалу кандидатів і співробітників, а також ефективності їх роботи.

При виборі нового підходу або платформи оцінки персоналу потрібно, передусім, оцінити

не лише потенційні переваги від пропонованих нововведень, але і їх принципову сумісність з особливостями бізнесу конкретної компанії. Для цього слід сформулювати і конкретизувати цілі і завдання оцінки, що проводиться. Потім необхідно спрогнозувати якість і ефективність інструментів, призначених для отримання необхідної компанії інформації про співробітників.

І, нарешті, потрібно чітко уявляти, що оцінка персоналу проводиться заради успіху бізнесу, а не заради самої оцінки, тобто повинен простежуватися реальний зв'язок результатів бізнесу в цілому з показниками діяльності співробітників, з характеристиками їх компетенцій і потенціалу, які вимірюються вибраними інструментами оцінки.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник / А. М. Колот. – 2-ге вид., без змін. – К : КНЕУ, 2006. – 340с.
2. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2013. – 453 с.
3. Ядранська О. В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління / О. В. Ядранська // Економіка & держава, 2009. – № 1. – С. 60-63.
4. Ситнік О. Д., Ковальчук О.А. Оцінка персоналу в системі мотивації / О. Д. Ситнік, О. А. Ковальчук // Актуальні проблеми економіки, 2007. – № 11. – С. 84-87.
5. Ходаницкая А. Методы оценки персонала / А. Ходаницкая // Менеджмент и менеджер, 2008. – № 1. – С. 45-54.
6. Соколов А.В. Вдосконалення системи оцінки персоналу організації / А.В. Соколов, В.О. Начева [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://int-konf.org/konf112013/603-kand-derzh-upr-sokolov-a-v-nachevav-o-vdoskonalennya-sistemi-ocnki-personalu-organizaciyi.html>
7. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник для студентів ВНЗ / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; Донецький Національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
8. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. – Київ : КНЕУ, 2002. – 351 с.
9. Козинець А. О. Проблеми та перспективи управління персоналом на сучасному підприємстві / А. О. Козинець // Економіка і управління, 2014. – № 3. – С. 83-88.
10. Методическая база построения аналитической системы оценки результативности труда: [монография] / А.Н. Журлов, Я.П. Квач, Г.В. Кошелек, В.В. Коваль. – Одесса: Феникс, 2011. – 224с.
11. Бондаревська К.В., Сорочотяга Т.Л. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення / К.В. Бондаревська, Т.Л. Сорочотяга // Вісник ДФА: Економічні науки, 2013. – № 2 (30) 13 – С. 24-28.
12. Борисова Л.П., Коваль В.В. Сучасні тенденції формування стратегічних засад управління персона-

лом / Л.П. Борисова, В.В. Коваль // Наука молода. – Тернопіль, 2014. – № 21. – С. 13-18.

13. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом / А. Оксентюк, Р. Оксентюк, Б. Оксентюк // Галицький економічний вісник, 2012. – № 1(34). – с. 66-72.

14. Мудрик Л. Оцінка персоналу: для чого, хто і як / Л. Мудрик [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://prohr.rabota.ua/otsinka-personalu>

15. Зленко А.М. Компетенції в системі оцінки персоналу / А.М. Зленко // Економічний вісник університету, 2013. – Випуск № 20/1. – С. 99-102.

16. Мэтчинг в рекрутинге: придут ли технологии Tinder в подбор персонала? / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://fsr.in.ua/index.php/poleznosti/18-stati>

17. Будущее наступает: 7 HR-трендов, которые больше не кажутся фантастикой / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://prohr.rabota.ua/budushhee-nastupaet-7-hr-trendov-kotoryie-bolshe-ne-kazhutsya-fantastikoy/>

REFERENCES

1. Kolot A.M. (2006) *Motivatsiya personalu* [Motivation of personnel]. Kyiv: KNEU, 340 p. (in Ukrainian)
2. Krushelnitskaya O.V. (2013) *Upravlinnia personalom* [Management a personnel]. Kyiv: Kondor, 453 p. (in Ukrainian)
3. Yadranska O.V. (2009) *Otsinka personalu v systemi efektyvnogo upravlinnia* [Estimation of personnel is in the system of effective management]. Kyiv: Ekonomika & derzhava, pp.60-63 (in Ukrainian)
4. Sytnik O.D. (2007) *Otsinka personalu v systemi motyvatsii* [Estimation of personnel is in the system of effective motivation]. Kyiv: Aktualni problemy ekonomiky, 11, pp.84-87 (in Ukrainian)
5. Hodanitskaya A. (2008) *Metody otsenki personala* [Methods of estimation of personnel]. Kyiv: Menedzhment i menedzhner, 1, pp.45-54 (in Russian)
6. Sokolov A.V., Nacheva V.O. (2013) *Vdoskonalennya systemy otsinky personalu organizatsii* [Perfection of the system of estimation of personnel]. Retrieved from: <http://int-konf.org/konf112013/603-kand-derzh-upr-sokolov-a-v-nachevav-o-vdoskonalennya-sistemi-ocnki-personalu-organizaciyi.html> (in Ukrainian)
7. Balabanova L.V., Sardak O.V. (2011) *Upravlinnia personalom: pidruchnyk dlya studentiv VNZ* [Management a personnel: textbook for the students of Institution of higher learning]. DNUET named by Mykhajlo Tugan-Baranovskiy. Kyiv: Tcentr uchbovoi literatury, 468 p. (in Ukrainian)
8. Savchenko V.A. (2002) *Upravlinnia rozvytkom personal: navchalnyi posibnyk* [Management development of personnel: train aid]. Kyiv: KNEU, 351p. (in Ukrainian)
9. Kozynetc A.O. (2014) *Problemy ta perspektivy upravlinnia personalom na suchasnomu pidpriumstvi* [Problems and prospects of management a personnel on a modern enterprise]. *Economica i upravlenie*, 3, pp. 83-88 (in Ukrainian)
10. Zhurlov A.N., Kvach Ya.P., Koshelek G.V., Koval V.V. (2011) *Metodicheskaya basa postroeniya analiticheskoi systemy resultativnosti truda: monografiya*

[Methodical base of construction of the analytical system of estimation of effectiveness of labour: monograph]. Odessa: Phenix, 224 p. (in Russian)

11. Bondarevska K.V., Sorokotyaga T.L. (2013) Otsinka personal: suchasni metody ta instrumentii provedeniya [Estimation of personnel: modern methods and instruments of her realization]. Visnyk DFA: Ekonomichni nauky, 2 (30)'13, pp. 24-28 (in Ukrainian)

12. Borysova L.P., Koval V.V. (2014) Suchasni tendencii formuvannia strategichnyh zasad upravlinnia personalom [Modern tendencies of forming of strategic principles of management a personnel]. Ternopil: Nauka moloda, 21, pp.13-18 (in Ukrainian)

13. Oksentyuk A., Oksentyuk R., Oksentyuk B. (2012) Zarubishnyi navychyznyanyi dosvid upravlinnia personalom [Foreign and home experience of management a personnel]. Galytskyi ekonomichnyi visnyk, 1(34), pp. 66-72 (in Ukrainian)

14. Mudryk L. (2016) Otsinka personal: dlya chogo, chto i yak [Estimation of personnel: for what, who and as]. Retrieved from: <https://prohr.rabota.ua/otsinka-personalu> (in Ukrainian)

15. Zlenko A.M. (2013) Kompetencii v systemi otsinky personalu [Competences are in the system of estimation of personnel]. Ekonomichnyi visnyk universytetu, 20/1, pp.99-102 (in Ukrainian)

16. Metching v rekrutinge: pridut li tehnologii Tinder v podbor personala?(2017) [Matching in recruiting: whether technologies of Tinder will come in the selection of personnel?]. Retrieved from: <http://fsr.in.ua/index.php/poleznosti/18-stati> (in Russian)

17. Budushee nastupaet: 7 HR-trendov, kotorye bolshe ne kazhutsia fantastikoi (2017) [The future comes: 7 HR- of trends that no longer seem fantasy]. Retrieved from: <https://prohr.rabota.ua/budushhee-nastupaet-7-hr-trendov-kotorye-bolshe-ne-kazhutsya-fantastikoy> (in Russian)

Boyko O.V.

Doctor of Economics, Associate Professor
Professor of the Department of Management of Organizations
and project management
Zaporizhzhya State Engineering Academy

Borysova L.P.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Applied Economics
Odessa Trade and Economic Institute
Kyiv National University of Trade and Economics

Tolkacheva G.V.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Economics
of Enterprises and Corporate Governance
Odessa National Academy of Communications
named after O.S. Popov

IMPROVEMENT OF THE PERSONNEL ASSESSMENT PROCESS UNDER MODERN CONDITIONS OF ECONOMIC TRANSFORMATION

Management by personnel, as one of major directions of management of enterprise on the whole, renders substantial influence on efficiency and effectiveness of activity of all organization. By the special function of management a personnel is his estimation, consisting of complex of measures, that give an opportunity to define basic business and personality descriptions, and also level of professionalism of employees rendering direct influence on efficiency of implementation of position requirements and degree of development his personality competences. Estimation is directly related practically to all basic functions of management by a personnel: skilled planning; by the selection of personnel; educating of personnel; forming of skilled reserve; by the analysis of work of personnel; by development of personnel; by the system of material stimulation. The condition of effective estimation is her complex character. She must be based thus on the information, got at the comparative analysis of normative and real indexes of the estimated workers, information about the level of their professional preparation, accordance held a position, expressed of business internals, psychological and personality features, here must be a clear orientation on the analysis of potential of workers. Results of estimation of personnel are founding for the acceptance of majority of decisions on questions of management a personnel, including, by his professional development, for determination of necessity of employees in educating, possibilities of career advancement, and also directly related to the increase of motivation of labour of the separately taken worker. Therefore actual is research of possibility of perfection of procedure of estimation of personnel of enterprise on the basis of the modern methods and instruments, applied for the estimation of professional development of personnel with the purpose of achievement of business success, when the real connection of business results is traced on the whole with performance of employees indicators and with descriptions of their competences and potential.