

В. О. Гавриленко, Я. В. Гавриленко

ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЯКІСНОГО СКЛАДУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуті методичні підходи щодо формування, розвитку та оцінювання якісного складу персоналу підприємства; систематизовано наукові думки до визначення змісту дефініції «оцінювання персоналу»; встановлено взаємозв'язок функцій управління персоналом та функцій оцінювання його складу; наведено характеристику основних методів відбору працівників підприємства; визначено основні критерії та методи оцінювання компетенцій працівників.

Ключові слова: персонал підприємства, методи оцінювання, функції управління, критерії оцінювання, планування персоналу.

Постановка проблеми. Здійснення успішної діяльності в умовах нестабільності, невизначеності та постійних криз значною мірою залежить від якості трудового потенціалу підприємства. Процес управління формуванням трудового потенціалу підприємства є важливою функціональною складовою стабільності діяльності та розвитку підприємства, ключовим фактором забезпечення ефективності його діяльності і конкурентоспроможності. Трудовий потенціал є детермінантним фактором економічного розвитку та фінансової стабільності будь-якого підприємства. Недооцінювання стратегічної ролі трудового потенціалу, як з боку керівників підприємств так і держави, призвела до виникнення значних проблем у суспільстві, господарській діяльності підприємств і економіці країни в цілому.

Найбільш складним та достатньо важливим питанням при забезпеченні високого рівня якості професійного та кар'єрного розвитку трудового персоналу підприємства залишається безпосередньо обґрунтована оцінка досягнутого ним рівня якості та професійного розвитку, так як саме від його вчасного і об'єктивного визначення залежить як ступінь вмотивованості працівників до активізації подальших процедур навчання і розвитку у обраній сфері діяльності, так і зацікавленість лінійних керівників у створенні відповідних умов для професійного навчання персоналу [1, с. 100]. Розробка та удосконалення складових цього процесу є невід'ємною частиною загального процесу ефективного управління підприємством.

Метою статті є систематизація методів оцінювання якісного складу персоналу підприємства та конкретизація вимог до критеріїв їх оцінювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідженням сутності трудового потенціалу та його оцінювання присвячені праці як зарубіжних так і вітчизняних науковців. Ними розроблено значну кількість методик оцінювання рівня використання трудового потенціалу. Віддаючи належне їх науковим доробкам, недостатньо дослідженими залишаються питання розвитку і використання трудового персоналу підприємств в умовах інноваційних технологічних змін, зумовлених інституційними трансформаціями соціально-економічного розвитку країни. Досі відсутній єдиний теоретико-методологічний підхід щодо оцінювання якісного складу персоналу та ефективності його використання в мінливих умовах розвитку економіки.

Дослідження і критичний аналіз вітчизняної і зарубіжної економічної літератури показав, що існують різні наукові підходи до визначення терміну «оцінювання персоналу», що принципово не суперечать одне одному, але в деякій мірі різняться в акцентах, важливих як для концептуальних методологічних так і для організаційних і методичних побудов.

Вперше визначення даному поняттю дали іноземні науковці. Так, Д. Купер [2] визначає його як аналіз результатів роботи і відповідності компетентності спеціаліста його функціональним обов'язкам і посадовим вимогам, який передбачає визначення узгоджених і обумовлених критеріїв знань, умінь і навиків працівників з обов'язковим залученням спеціалістів, компетентних у даній галузі.

Ряд науковців [3-8] термін «оцінювання персоналу» розглядають як цілеспрямований процес визначення відповідності компетентності, ділових та особистих якостей працівника (здібностей, умінь, мотивів, властивостей) вимогам посади або робочого місця, та якою мірою кожний працівник прагне досягти очікуваних результатів його трудової діяльності встановленим вимогам [9].

У свою чергу науковці [10; 11] дещо уточнюють дане поняття та вважають, що це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідальності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам, які випливають з його виробничих завдань.

На думку [12] це система періодичної перевірки праці працівника та ефективності роботи персоналу за звітний період відповідно до цілей і нормативів діяльності для даної посади, оцінка відповідності кваліфікаційних навичок вимогам посадової інструкції, аналіз відношення працівника до своїх обов'язків, правил трудового розпорядку.

Узагальнення різних підходів щодо визначення дефініції поняття «оцінювання персоналу», дало змогу дійти висновку, що всі вони говорять про те, що з одної сторони оцінювання персоналу є елементом управління підприємством і одночасно процедурою визначення рівня кваліфікації, знань, умінь, практичних навичок, ділових якостей працівників, встановлення їх відповідності займаним робочим місцям та посадам з метою виявлення їх потенційних можливостей для майбутнього використання на підприємстві у тій чи іншій формі. А з іншої, – засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу підприємства, його сильних і слабких сторін, рівня професійної відданості для удосконалення індивідуальних трудових можливостей працівників з метою підвищення їх професійних здібностей і кваліфікації в умовах використання інноваційних та інформаційних технологій для підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства.

На практиці недовикористання трудового потенціалу (невідповідність між потенційними можливостями працівника та їх реалізацією) проявляється в невідповідності між потребами підприємств та професійною структурою кадрів, між наявним та фактично необхідним рівнем кваліфікації працівників підприємства; в нераціональному розподілі трудових функцій; у роботі не за спеціальністю; в незадоволеності працею та її оплатою, організацією та умовами; в недостатньо розвинутому відчутті відповідальності працівника [13].

Проте, незважаючи на наявність різних методик оцінювання персоналу, вибір якоїсь конкретної універсальної методики є досить проблематичним як в Україні так і в інших зарубіжних країнах. Це зумовлено багатьма чинниками, такими як: розмір та вид діяльності підприємства, кількість працівників; належність до певної галузі промисловості; організаційної структури підприємства та особливості виробничого процесу; нові вимоги міжнародних стандартів до якості та конкурентоспроможності продукції промислових підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках; застосування на підприємстві автоматизованих систем і новітніх технологій; характеру діяльності оцінюваного персоналу; співвідношення кількості працівників, зайнятих у виробництві та працівників адміністративно-управлінського апарату; норми керованості; потребою керівництва підприємства в забезпеченні поточними даними щодо якості управління персоналом для організації матеріального стимулювання працівників. Оцінці підлягають усі категорії працівників [1; 14; 15].

В сучасних умовах господарювання, на підприємствах оцінюванню персоналу приділяють різну увагу. На одних підприємствах оцінювання якісного складу персоналу здійснюється різними методами, на інших – застосовують зовсім прості методи або і взагалі не надають йому належного значення і проводять не завжди, а лише в окремих випадках. На таких підприємствах, як правило, низький рівень заробітної плати, значна плінність кадрів, низька продуктивність праці.

Великі перспективні, прибуткові підприємства оцінювання персоналу здійснюють різносторонньо, застосовуючи різні методи. Зокрема, серед працівників проводять атестацію у вигляді іспитів з окремих дисциплін, тестування, анкетування і інтерв'ю, узагальнення думок трудових колективів, оцінювання за результатами практичної перевірки, бальної оцінки на відповідність займаній посаді і володіння необхідними професійними навичками, застосовують метод «360 градусів», КРІ (key performance indicators, ключові показники ефективності). Крім цього, приділяють значну увагу особистим якостям фахівців, їх умінню виконувати необхідні виробничі та управлінські завдання. Це дозволяє своєчасно виявляти невідповідність працівників займаним посадам, своєчасно робити кадрові перестановки та розробляти ефективні заходи щодо поліпшення мотивації працівників та їх навчання.

Крім цього, керівники деяких підприємств, з метою отримання якісної інформації щодо кадрового складу підприємства, професійних навичок, звертаються за допомогою до фірм, які займаються саме оцінюванням персоналу на професійному рівні. Експерти цих фірм застосовують

в комплексі різні існуючі методи оцінювання персоналу і доводять їх керівництву підприємства. Це дає можливість істотно підвищити ефективність і результативність роботи керівництва підприємством, кожного працівника, структурного підрозділу і підприємства в цілому. Але для цього керівництво підприємства повинно самостійно визначитися з вимогами які воно ставить до професійних і особистих якостей керівного складу, спеціалістів так і до інших працівників.

Враховуючи те, що оцінювання персоналу – це складна система виявлення характеристик працівників, яка направлена на те, щоб надати допомогу керівництву підприємства в прийнятті своєчасних та ефективних управлінських рішень зі збільшення результативності роботи підлеглих, вона тісно пов'язана практично з усіма основними функціями управління персоналом. Взаємозв'язок функцій управління персоналом та функцій оцінювання його складу наведено на рисунку 1.

В кожній функції управління процедури оцінювання складу персоналу відіграють важливу роль для ряду аспектів роботи з кадрами. Зокрема, особливого значення набуває оцінювання управлінських якостей керівного складу працівників від якої в значній мірі залежить успіх діяльності підприємства. Проведення такого оцінювання персоналу підприємства та виявлення потенціалу в багатьох випадках допомагає вирішити питання: прийому спеціалістів на роботу або розширення повноважень уже працюючих; прийняття важливих рішень щодо майбутніх кадрових переміщень (призначення на нові посади, звільнення, переведення); пошук нових ефективних можливостей для розвитку; розробки навчальних і мотиваційних програм; виявлення кадрового резерву; розробки рекомендацій, відповідно до яких кожний спеціаліст зможе максимально розкритися і працювати найбільш ефективно для досягнення певних цілей.

Основними цілями проведення оцінювання персоналу являються:

- визначення співвідношення між затратами на утримання працівника і реально ним виконаним обсягом роботи з метою встановлення економічної вигоди від утримання конкретного працівника на конкретному місці;
- оцінювання потенціалу наявних працівників – чи є можливість висунення когось із них на керівні посади без витрат на пошуки і навчання нових співробітників;
- виявлення функціональної ролі окремо взятого співробітника – чи є він тільки командним гравцем або при створенні певних умов може проявити себе як яскрава індивідуальність та ін.

В кінцевому підсумку проведені заходи позитивно позначаються на ефективності роботи окремих співробітників і суб'єкта господарювання в цілому.

Можна зробити висновки, що, оцінювання персоналу – одне з багатогранних і технологічних напрямків в HR, що потребує високого професіоналізму, відображає стратегію і корпоративну культуру у вимогах, які виставляються до критеріїв та методів оцінювання компетенцій працівників.

Для оцінювання персоналу використовують різні методи. Йдеться про особистісні, фахові, поведінкові характеристики працівників за якими оцінюється ефективність їх роботи. Такі методи можна поділити на дві групи: оцінювання компетенції та оцінювання результатів. Кожний метод передбачає використання певних критеріїв оцінювання. Кожен критерій визначає те, як саме повинна виконуватися робоча функція працівника, щоб повністю відповідати вимогам клієнтів і підприємства. При розробці критеріїв оцінювання персоналу потрібно враховувати специфіку діяльності підприємства, сегмент ринку, в якому воно працює, цілі і завдання оцінювання – тобто те, що планується від нього отримати. Також необхідно визначити, які з критеріїв будуть пріоритетними.

Схематично характеристику методів оцінювання та вимоги, що ставляться до критеріїв оцінювання наведено на рисунку 2.

Особливо важливим в оцінюванні складу персоналу є наявність чітких і прозорих методів оцінювання компетенцій працівників. Найбільш застосованою формою оцінювання компетенцій на підприємствах є атестація працівників. Порядок проведення атестації працівників має бути викладений в офіційно затвердженому керівництвом підприємства положенні, в якому зазначається склад атестаційної комісії, графік проведення атестації. В ході атестації оцінці підлягають кваліфікація, результати праці, рівень практичних навичок і теоретичних знань, ділові та особистісні якості співробітника. Проводиться атестація періодично – один раз на три роки. За підсумками атестації співробітник може бути звільнений. Атестація працівників за змістом повинна бути однаковою незважаючи на форму власності підприємства.

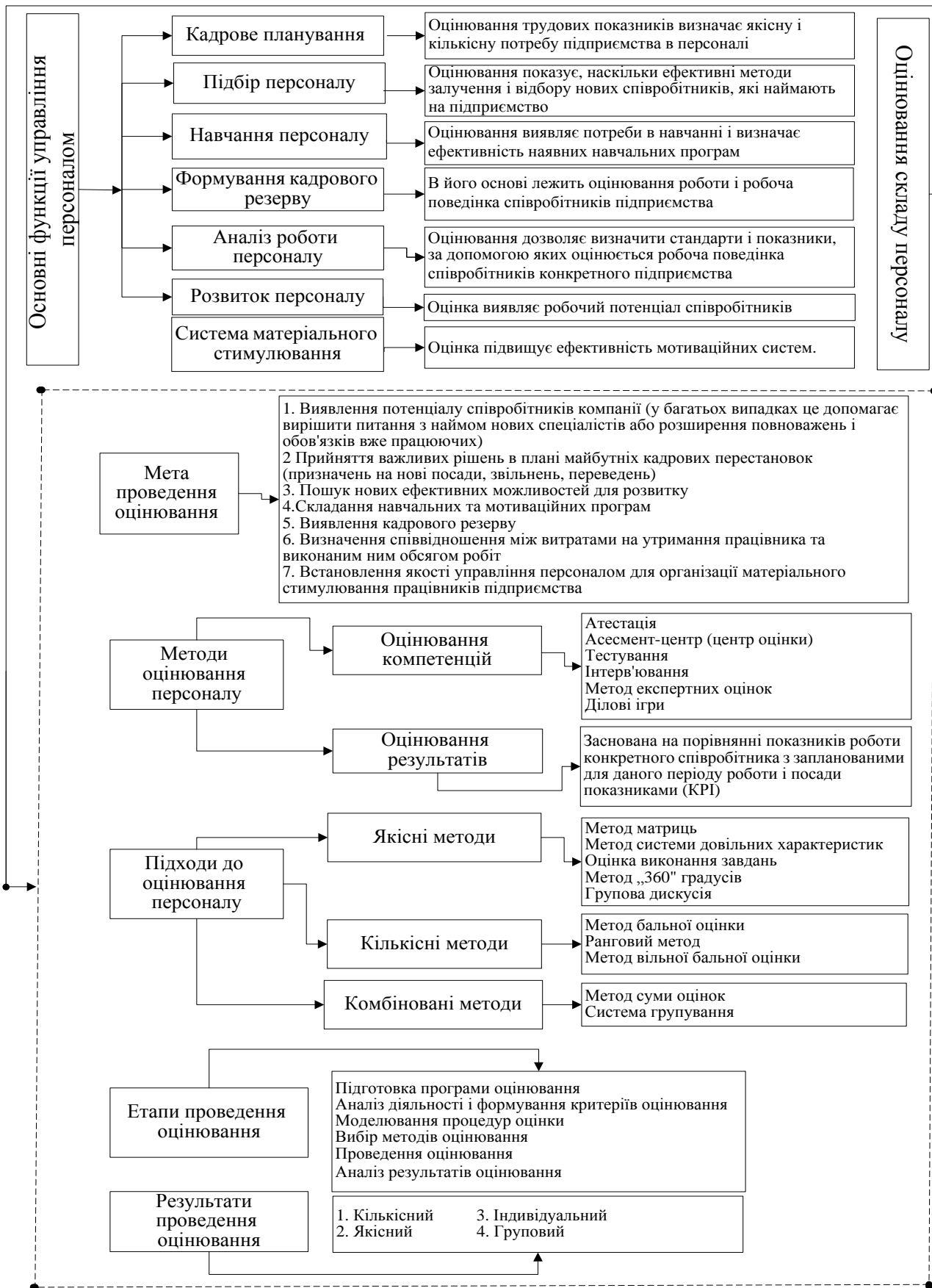


Рисунок 1 – Взаємозв’язок функцій управління персоналом та функцій оцінювання його складу



Рисунок 2 – Методи оцінювання працівників та вимоги до критеріїв їх оцінювання

Сьогодні працівникові прогресивної і амбітної компанії, яка прагне зайняти свою конкурентну позицію на ринку, мало мати високий рівень підготовки – важливо володіти особистісними характеристиками, креативним мисленням, які допоможуть застосувати знання на практиці з максимальним ефектом. Випробування в реалістичних ситуаціях – це підхід асесмент-центру – нової технології оцінки персоналу. Розглянемо докладніше суть і завдання методу, а також ключові прийоми його проведення.

Асесмент-центр (від англ. Assessment center – центр оцінки) – сучасний метод оцінювання персоналу, що дозволяє отримати достовірну інформацію про особистісні, ділові якості співробітника і про те, наскільки наявний кадровий склад підприємства відповідає його цілям, політиці і структурі на основі оцінки його поведінки в різних змодельованих ситуаціях. Оцінка проводиться за допомогою спеціально розроблених методів, які дозволяють зробити висновок про компетенції людини, її професійні якості.

Одним із самих простих і в деяких випадках, бюджетним методом оцінювання працівників є тестування, яке має свої переваги та недоліки. Тестування є найбільш ефективним методом при дослідженні знань працівників і визначення особистісних характеристик по стандартним і перевіреним методикам. Тестування претендентів на посаду передбачає комплексну оцінку їх психологічних і професійних якостей. Подібна методика найчастіше застосовується в разі необхідності вибрати кращого працівника серед кількох кандидатів. При оцінці кандидатів використовують як професійні, так і психологічні тести. Психологічні допомагають виявити особистісні особливості співробітника, ознаки професійної втоми, а професійні – його вміння і знання, необхідні для успішного виконання посадових обов'язків, розкривають в службовця прихований потенціал, вказують власнику бізнесу на кар'єристів, виконавців, потенційних керівників, визначаючи тип особистості.

У соціологічних дослідженнях існують дві основні форми опитування: анкетування й інтерв'ювання. Інтерв'ю являє собою особливий підметод маркетингового опитування. Це цілеспрямована бесіда інтерв'юера і опитуваного, проведена за визначеним планом, що припускає прямий контакт інтерв'юера з респондентом, причому запис відповідей ведеться або безпосередньо інтерв'юером (його асистентом), або механічно (на диктофон). Основна відмінність інтерв'ю від анкетування полягає в тому, що, реалізуючи (як і анкетне опитування) функцію одержання первинної інформації, воно є певної формою соціально-психологічної взаємодії дослідника і респондента [16-19].

Інтерв'ю діляться на два види: вільні (глибокі, клінічні, фокусовані); стандартизовані (структуровані). Вільне інтерв'ю носить характер тривалої невимушеної бесіди, в якій запитання інтерв'юера обумовлені кінцевою метою дослідження. В цьому випадку визначається емоційна реакція на питання. Вільне інтерв'ю часто є початковим етапом розробки стандартизованого інтерв'ю або анкети, перевіркою прийнятності питань, інформаційній ємності відповідей, а інтерв'юер виступає як дослідник. Стандартизоване інтерв'ю за формою тотожне анкеті, проте на вміст і форму питань істотно впливає специфіка здобуття відповідей – «віч-на-віч» з інтерв'юером.

Структуроване інтерв'ю передбачає підготовку питань заздалегідь відповідно до розробленої схеми. Найбільш ефективним структурованим інтерв'ю вважається ситуаційно-поведінкове, коли кандидату пропонується згадати ситуацію з його професійної діяльності, а потім оцінити свою роль в ній і відтворити модель поведінки. Слід зазначити, що інтерв'ю нерідко використовується як додатковий метод, за допомогою якого уточнюється інформація, отримана в процесі анкетного опитування.

Наступним є метод оцінювання експертних оцінок персоналу. Він полягає в залученні до оцінки персоналу експертів, які аналізують характеристики співробітників і на основі власного досвіду і знань роблять висновки. Оцінка персоналу за допомогою імітації ділової активності. Метод ділової гри дозволяє змодельовати дії співробітника в тій чи іншій, бажано, складній ситуації і оцінити його поведінку, стресостійкість, здатність швидко і правильно приймати рішення, взаємодію з колегами і клієнтами.

Саме після визначення методів оцінювання визначаються підходи до оцінювання персоналу підприємства. В науковій літературі виділяють якісні, кількісні та комбіновані підходи оцінювання персоналу. Кожний метод оцінювання персоналу має свої переваги та недоліки. В узагальненому вигляді вони наведені на рисунку 3.



Рисунок 3 – Переваги та недоліки методів оцінювання персоналу

Оцінювання результатів здійснюється методом, який ґрунтується на порівнянні показників роботи конкретного співробітника із запланованими для даного періоду роботи і посади показниками ефективності (KPI).

KPI (key performance indicators, ключові показники ефективності) – показники діяльності підприємства (підрозділів підприємства), які допомагають підприємству в досягненні стратегічних і тактичних (операційних) цілей. Використання ключових показників ефективності дає підприємству можливість оцінити свій поточний стан, здійснювати контроль ділової активності працівників, і структурних підрозділів та допомогти в оцінці успішності реалізації обраної стратегії.

За допомогою системи KPI можна не тільки контролювати і оцінювати ефективність виконаних дій, але і побудувати стимулюючу систему оплати праці. Зазвичай, виокремлюють наступні види ключових показників [20-22]:

KPI результату (скільки, як, який результат отримано);

KPI витрат (скільки ресурсів (будь-яких) було витрачено);

KPI функціонування (показники виконання бізнес-процесів, що дозволяє оцінити відповідність процесу необхідному алгоритмом його виконання);

KPI продуктивності (похідні показники, що характеризують співвідношення між отриманим результатом і ресурсами витраченими на його отримання);

Умова використання цього показника – можливість його вимірювання.

До основних вимог, які ставлять до критеріїв оцінювання, віднесені: досяжність, об'єктивність, прозорість, відповідність змісту роботи, мотивація співробітника на досягнення результатів, зрозумілість і пов'язаність з найважливішими результатами роботи, динамічність.

Висновки. Управління персоналом є досить складним та комплексним процесом, ефективність якого значною мірою буде визначатися досягнутим рівнем якісного складу персоналу. Через це для керівництва підприємства досить актуальним постає питання ґрунтовного вибору методів, застосування яких дозволило б з мінімальними витратами часу і ресурсів здійснити процедуру оцінювання персоналу. У роботі доведено, що для проведення ефективного оцінювання персоналу мають виконуватися умови: зацікавленість зі сторони керівництва підприємством; об'єктивний вибір критеріїв оцінювання; наявність компетентних експертів для оцінювання професійних якостей і досягнень працівників; прозорість застосування результатів оцінювання в подальшій діяльності підприємства. Доведено доцільність систематичного проведення процедур оцінювання персоналу. Встановлено взаємозв'язок функцій управління персоналом та функцій оцінювання його складу. Систематизовано методи оцінювання працівників та встановлено вимоги до критеріїв їх оцінювання. Визначено переваги та недоліки застосування кожного з виокремлених методів оцінювання персоналу.

Подальші дослідження мають бути спрямованими на обґрунтування граничних меж використання кожного методу оцінювання персоналу, дотримання яких на практиці дозволить підвищити ступінь обґрунтованості висновків, отриманих за результатами оцінювання, оздоровити морально-психологічний клімат в колективі та стимулювати зростання кінцевих показників діяльності персоналу та підприємства.

Список використаної літератури

1. Захарова О.В., Городничук Н.В. Процедура комплексной оценки качества профессионального развития персонала промышленного предприятия. *Економіка і організація управління*. 2014. №3 (19) – 4 (20). С. 100-107.
2. Купер Д., Робертсон И.Т., Тинлайн Г. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки. Москва: Вершина, 2005. 336 с.
3. Десслер Г. Управление персоналом. Пер. с англ. Москва: Бином. Лаборатория знаний, 2004. 799 с.
4. Шпекторенко І.В. Лояльність як якість персоналу: до проблеми формування та оцінювання. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2013. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_1_21.
5. Дрозач М. Якість професійного навчання персоналу як ключовий фактор активізації економічного потенціалу України. *Вісник економічної науки України*. 2013. № 2. С. 37-41.
6. Скриньковський Р.М., Ситар Л.Й. Якість праці персоналу як фактор ефективного розвитку підприємства. *Економіка та управління АПК*. 2014. № 2. С. 119-122.
7. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2010. 237 с.
8. Незвещук-Когут Т.С., Чорний Б.С. Стратегії управління якістю послуг та продуктів у галузі туризму на засадах впровадження моделей якості, підготовки персоналу та корпоративної культури підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 2. С. 20-23.

9. Кот А.Є. Методичні підходи до оцінки передумов і факторів формування та розвитку трудового менталітету управлінського персоналу. *Наукові праці МАУП*. 2012. Вип. 4. С. 215-220.
10. Смолянінова О.В. Методи оцінки персоналу організації. *Управління розвитком*. 2013. №12. С. 107-109.
11. Єськов О.Л., Гітіс Т.П. Управління професійним розвитком персоналу підприємства на основі його оцінки. *Економіка та право*. 2013. № 2. С. 87-92.
12. Жавко М.М. Теоретичне обґрунтування оцінки праці персоналу підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 16. С. 162-163.
13. Полоус О.В. Принципи управління формуванням трудового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Полтава, 2013. №1 (56). С. 187-192.
14. Доскуч Л.В. Методичні підходи до оцінки персоналу промислових підприємств / Національний університет «Львівська політехніка» електронний ресурс Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. URL: <http://ena.lp.edu.ua>.
15. Швець І.Б., Коваленко Т.В. Комплексна оцінка якості управління персоналом: монографія. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. 159 с.
16. Болотова О.О. Методичний підхід щодо оцінки ефективності менеджменту персоналу підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 4. С. 125-130.
17. Петух В.М., Волобоєва І.О. Методичні засади оцінювання компетентностей функціонального персоналу банку. *Ефективна економіка: електронне фахове наукове видання*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/67.pdf.
18. Монстович-Артем'єва П. Ефективні методи оцінки персоналу на різних підприємствах. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2016. № 2. С. 53-54.
19. Джерелюк Ю.О., Зінов'єва І.С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 1(2). С. 31-37.
20. Овчиникова М.О., Делісва Є.С. Забезпечення ефективного проведення оцінки персоналу. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 1(2). С. 62-67.
21. Позднякова С.В., Потапова К.Ю. Сучасні особливості впровадження методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей персоналу. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14. № 3. С. 173-179.
22. Гризовська Л.О. Формування методичних підходів до оцінки ефективності систем розвитку персоналу інноваційно активних промислових підприємств. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 15. №3. С. 12-20.

References

1. Zakharova, O.V., Horodnychuk, N.V. (2014), "The procedure for a comprehensive assessment of the quality of professional development of personnel of an industrial enterprise" ["Protsedura kompleksnoi otsenky kachestva profesyonalnoho razvytyia personala promishlennoho predpriyatiya"], *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, No. 3 (19) – 4 (20), pp. 100-107. [in Ukrainian].
2. Kuper, D., Robertson, Y.T., Tynlain, H. (2005), "Selection and recruitment of personnel: testing and evaluation technologies" ["Otbor y naim personala: tekhnolohyyu testyrovanyia y otsenky"], Moskva: Vershyna, 336 p. [in Russian].
3. Dessler, H. (2004), "Personnel Management" ["Upravlenye personalom"], Moskva: Bynom. Laboratoryia znanyi, 799 p. [in Russian].
4. Shpektorenko, I.V. (2013), "Loyalty as a quality of personnel: to the problem of formation and assessment" ["Lojalnistij jak yakistij personalu: do problemy formuvannja ta ocinjuvannja"], *Publichne administruvannja: teoriya ta praktyka*. Vol. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_1_21. [in Ukrainian].
5. Drozach, M. (2013), "The quality of professional training of personnel as a key factor in enhancing the economic potential of Ukraine" ["Jakistij profesijnogho navchannja personalu jak kljuchovyj faktor aktyvizaciji ekonomichnogho potencialu Ukrajinu"], *Visnyk ekonomichnoji nauky Ukrajinu*, No. 2, pp. 37-41. [in Ukrainian].
6. Skryn'kovs'kyu, R.M., Sytar, L.Y. (2014), "The quality of staff work as a factor in the effective development of the enterprise" ["Jakistij praci personalu jak faktor efektyvnogho rozvytku pidpryemstva"], *Ekonomika ta upravlinnja APK*, No. 2, pp. 119-122. [in Ukrainian].
7. Balabanova, L.V., Stelmashenko, O.V. (2010), "Strategic personnel management in a market economy" ["Stratehichne upravlinnia personalom pidpryemstva v umovakh rynkovoi ekonomiky"], Donetsk: DonNUET im. M. Tuhana-Baranovskoho, 237 p. [in Ukrainian].
8. Nezveshchuk-Kohut, T.S., Chorny, B.S. (2016), "Strategies for managing the quality of services and products in the field of tourism based on the introduction of quality models, personnel training and corporate culture of enterprises" ["Strateghiji upravlinnja yakistju poslugh ta produktiv u ghaluzi turyzmu na zasadakh vprovadzhennja modelej yakosti, pidghotovky personalu ta korporatyvnoji kuljturny pidpryemstv"], *Visnyk Berdjans'kogo universytetu menedzhmentu i biznesu*, No. 2. С. 20-23. [in Ukrainian].
9. Kot, A.Y. (2012), "Methodological approaches to assessing the prerequisites and factors for the formation and development of the labor mentality of management personnel" ["Metodychni pidkhody do ocinky peredumov i faktoriv formuvannja ta rozvytku trudovogho mentalitetu upravlinskogho personalu"], *Naukovi praci MAUP*, Vol. 4, pp. 215-220. [in Ukrainian].

10. Smolyaninova, O.V. (2013), "Organization personnel assessment methods" ["Metody ocinky personalu orghanizaciji"], *Upravlinnja rozvytkom*, No. 12, pp. 107-109. [in Ukrainian].
11. Yes'kov, O.L., Hitis, T.P. (2013), "Management of professional development of enterprise personnel based on their assessment" ["Upravlinnja profesijnym rozvytkom personalu pidprijemstva na osnovi joghho ocinky"], *Ekonomika ta pravo*, No. 2, pp. 87-92. [in Ukrainian].
12. Zhavko, M.M. (2013), "Theoretical substantiation of the assessment of labor of the personnel of the enterprise" ["Teoretychne obgruntuvannja ocinky praci personalu pidprijemstva"], *Upravlinnja rozvytkom*, No. 16, pp. 162-163. [in Ukrainian].
13. Polous, O.V. (2013), "The principles of managing the formation of the labor potential of the enterprise" ["Pryntsyvy upravlinnia formuvanniam trudovoho potentsialu pidprijemstva"], *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, No. 1 (56), pp. 187-192.
14. Doskuch, L.V. "Methodological approaches to assessing the personnel of industrial enterprises" ["Metodychni pidkhody do otsinky personalu promyslovykh pidprijemstv"], *Elektronnyi resurs Lviv Polytechnic National University Institutional Repository*, URL: <http://ena.lp.edu.ua>
15. Shvets, I.B. Kovalenko, T.V. (2013), "Comprehensive assessment of the quality of personnel management" ["Kompleksna otsinka yakosti upravlinnia personalom"], Donetsk: DVNZ «DonNTU», 159 p. [in Ukrainian].
16. Bolotova, O.O. (2019), "Methodical approach to assessing the effectiveness of enterprise personnel management" ["Metodychnyj pidkhid shhodo ocinky efektyvnosti menedzhmentu personalu pidprijemstva"], *Visnyk Kherson'skogo nacional'nogho tekhnichnogho universytetu*, No. 4, pp. 125-130. [in Ukrainian].
17. Petiukh, V.M., Voloboieva, I.O. (2019), "Methodological framework for assessing the competence of the bank's functional personnel" ["Metodychni zasady otsiniuvannia kompetentnosti funktsionalnogo personalu banku"], *Elektronne fakhove naukove vydannia "Efektyvna ekonomika"*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/67.pdf. [in Ukrainian].
18. Monstovych-Artem'yeva, P. (2016), "Personnel assessment methods at various enterprises" ["Ефективні методи оцінки персоналу на різних підприємствах"], *Visnyk Kyjiv'skogo instytutu biznesu ta tekhnologij*, No. 2, pp. 53-54. [in Ukrainian].
19. Dzherelyuk, Y.O., Zinov'yeva, I.S. (2020), "Modern methods for assessing the effectiveness of personnel management at the enterprise" ["Suchasni metody ocinky efektyvnosti menedzhmentu personalu na pidprijemstvi"], *Visnyk Kherson'skogo nacional'nogho tekhnichnogho universytetu*, No. 1(2), pp. 31-37. [in Ukrainian].
20. Ovchynkova, M.O., Deliyeva, Y.S. (2020), "Ensuring Effective Personnel Assessment" ["Zabezpechennja efektyvnogho provedennja ocinky personalu"], *Visnyk Kherson'skogo nacional'nogho tekhnichnogho universytetu*, No. 1(2), pp. 62-67. [in Ukrainian].
21. Pozdnyakova, S.V., Potapova, K.Y. (2013), "Modern features of the implementation of methods for assessing the professional and qualification qualities of personnel" ["Suchasni osoblyvosti vprovadzhenja metodiv ocinky profesijno-kvalifikacijnykh jakostej personalu"], *Ekonomichnyj analiz*, Vol. 14, No. 3, pp. 173-179. [in Ukrainian].
22. Hryzov'ska, L.O. (2014), "Formation of methodological approaches to assessing the effectiveness of personnel development systems for innovatively active industrial enterprises" ["Formuvannja metodychnykh pidkhodiv do ocinky efektyvnosti system rozvytku personalu innovacijno aktyvnykh promyslovykh pidprijemstv"], *Ekonomichnyj analiz*, Vol. 15. No.3, pp. 12-20. [in Ukrainian].

V.O. Gavrylenko, Ya.V. Gavrylenko

APPROACHES TO QUALITATIVE COMPOSITION ASSESSMENT OF THE ENTERPRISE PERSONNEL

The article considers methodological approaches to the formation, development and evaluation of the staff quality of the enterprise; systematizes scientific opinions to determine the content of the definition "personnel evaluation"; in the article the interrelation of personnel management functions and its composition evaluation functions are established; the main goals of personnel evaluation are determined; the characteristics of the main methods of employees selection of the enterprise are given and the requirements concerning the criteria of their estimation are specified; the main criteria and methods for assessing the competencies of employees and evaluating the results are identified; approaches to personnel evaluation and the main stages of evaluation are indicated; the advantages and disadvantages of personnel evaluation methods are identified.

Personnel management is a rather complex process, the effectiveness of which will be largely determined by the achieved level of staff quality. Therefore, for the enterprise management the question of a thorough choice of methods which application would allow to carry out procedure of an estimation of the

personnel with the minimum expenses of time and resources becomes rather actual. The paper proves that for effective personnel evaluation the following conditions must be met: interest from the enterprise management; objective choice of evaluation criteria; availability of competent experts to assess the professional qualities and achievements of employees; transparency of evaluation results application in the enterprise further activity. The expediency of systematic personnel evaluation procedures has been proved. The relationship between the functions of personnel management and the functions of evaluating its composition has been established. The methods of employee evaluation are systematized and the requirements for their evaluation criteria are set. The advantages and disadvantages of using each of the selected methods of personnel evaluation are identified.

Further research should be aimed at justifying the limits of use of each method of personnel evaluation, compliance with which in practice will increase the validity of the evaluation conclusions, improve the moral and psychological climate in the team and stimulate growth of staff and enterprise final performance.

Keywords: personnel of the enterprise, evaluation methods, management functions, evaluation criteria, personnel planning.

*Стаття надійшла до редакції 15.11.2020
Прийнято 18.12.20*

DOI 10.24025/2306-4420.1.59.2020.222472

Гавриленко В. О., д.е.н. доцент кафедри обліку, аналізу і оподаткування, Черкаський державний технологічний університет
e-mail vali4ka14@ukr.net
ORCID 0000-0003-4463-1296

Gavrylenko V.O., Doctor of Economics, Associate Professor of Accounting, Analysis and Taxation Department, Cherkasy State Technological University

Гавриленко Я. В., аспірант кафедри обліку, аналізу і оподаткування, Черкаський державний технологічний університет

Gavrylenko Ya.V., postgraduate student, Cherkasy State Technological University