

О. В. Бабіна,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту та онтопсихології, в.о.ректора,
Приватний вищий навчальний заклад "Інститут психології і підприємництва", м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5996-1584>

Т. С. Морщенок,
к. е. н., доцент, завідувач кафедри менеджменту та онтопсихології
Приватний вищий навчальний заклад "Інститут психології і підприємництва", м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7609-4109>

К. О. Круглов,
доцент кафедри менеджменту та онтопсихології,
Приватний вищий навчальний заклад "Інститут психології і підприємництва", м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4919-3275>

М. В. Іоффе,
доцент кафедри менеджменту та онтопсихології,
Приватний вищий навчальний заклад "Інститут психології і підприємництва", м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5755-8329>

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.19-20.59

ЩОДО ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ

O. Babina,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Ontopsychology,
Private Higher Educational Institution "Institute of Psychology and Entrepreneurship", Kyiv, Ukraine
T. Morshchenok,
PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Management and Ontopsychology
of Private Higher Educational Institution "Institute of Psychology and Entrepreneurship", Kyiv, Ukraine,
K. Kruglov,
Associate Professor of the Department of Management and Ontopsychology,
Private Higher Educational Institution "Institute of Psychology and Entrepreneurship", Kyiv, Ukraine
M. Ioffe,
Associate Professor of the Department of Management and Ontopsychology,
Private Higher Educational Institution "Institute of Psychology and Entrepreneurship", Kyiv, Ukraine

REGARDING THE ASSESSMENT OF THE WORK OF THE COMPANY'S PERSONNEL MANAGEMENT SERVICE

Суттєві зміни економічних і соціальних умов ведення бізнесу вимагають від керівників українських компаній шукати нові підходи до управління з метою утримання конкурентних переваг на ринку. Останнім часом в побудові ефективної роботи компанії простежується чітка тенденція до підвищення ролі служб управління персоналом, яка сьогодні має виконувати ряд функцій щодо підбору, адаптації, професійного розвитку, атестації, мотивації персоналу тощо.

У даному дослідженні увага зосереджена на оцінюванні якості роботи служби управління персоналом шляхом проведення опитування співробітників компанії. Оцінювати якість роботи кадрової служби за різними її напрямками пропонується з позиції визначення рівня задоволеності співробітників організаційними, соціально-економічними умовами праці, компанією в цілому, а також відповідності реалій роботи в компанії очікуванням, потребам співробітників.

Для оцінювання роботи кадрової служби та ухвалених нею рішень пропонується в компаніях періодично проводити аудит кадрового діловодства та моніторинг процесів управління персоналом. Визначено сутність та основні етапи аудиту кадрового діловодства та моніторингу управління персоналом, проведення яких дозволить компанії уникнути зайвих витрат, дотримуватися законодавства, більш ефективно використовувати кадровий потенціал на шляху досягнення цілей та своєчасно вносити корективи в роботу служби управління персоналом. У зв'язку з цим важливим є встановлення критеріїв оцінки якості роботи кадрової служби та розробка відповідного методичного інструментарію для проведення моніторингу процесів управління персоналом. Запропоновано анкети для опитування співробітників компанії щодо загальної роботи служби управління персоналом, а також її роботи в напрямі професійного розвитку та навчання. Дані анкети можуть бути використані під час кадрового аудиту та моніторингу процесів управління персоналом для визначення ефективності діяльності кадрової служби, рівня задоволеності співробітників компанії її роботою. Оцінювання служби управління персоналом стимулює співробітників до зростання відповідальності та професіоналізму під час професійної діяльності. Результати проведеного моніторингу доцільно використовувати для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо удосконалення роботи служби управління персоналом за всіма її напрямками.

Significant changes in the economic and social conditions of doing business demand heads of Ukrainian companies to look for new approaches to management to maintain competitive advantages in the market. Recently, there is a clear tendency to increase the role of personnel management services in the construction of effective work of the company, which today has to perform several functions related to recruitment, adaptation, professional development, certification, motivation of personnel, etc.

In this research, attention focuses on evaluating the quality of work of the personnel management service by surveying the company's employees. It proposes to check the quality of the work of the personnel serving in its various directions from the standpoint of determining the level of satisfaction of employees with organizational, socioeconomic working conditions, the company as a whole, as well as the conformity of the realities of work in the company to the expectations and needs of employees.

Checking the work of the personnel service and the decisions made by it, it suggests that companies conduct an audit of personnel records and monitor personnel management processes. The nature and main stages of the audit of personnel administration and monitoring of personnel management have been defined, the conduct of which will allow the company to avoid unnecessary costs, follow legislation, more effectively use personnel potential on the way to achieving goals, and make timely adjustments to the work of the personnel management service. Accordingly, it is important to establish criteria for assessing the quality of personnel service work and develop appropriate methodological tools for monitoring personnel management processes. Questionnaires were proposed for surveying the company's employees regarding the general work of the personnel service and its work in the direction of professional development and training. These questionnaires can be used during personnel audits and monitoring of personnel management processes to determine the level of satisfaction of the company's employees with the work of its personnel department. Evaluation of the personnel management service stimulates employees to increase responsibility and professionalism during their professional activities. It is expedient to use the results of the conducted monitoring to make informed management decisions about the improvement of the work of the personnel management service in all its areas.

Ключові слова: управління, персонал, ефективність, моніторинг, оцінка, опитування, HR-служба, кадрова служба, аудит.

Key words: management, personnel, efficiency, monitoring, evaluation, poll, HR service, personnel service, audit.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В останні десятиліття простежується тенденція до підвищення ролі кадрових служб в зростанні бізнесу, посиленні конкурентних переваг компанії, а також кардинальна перебудова їх діяльності із зосередженням

цілого ряду функцій щодо підбору, адаптації, розвитку, атестації, мотивації персоналу тощо в одному структурному підрозділі. Це викликано перш за все істотними змінами економічних і соціальних умов функціонування бізнес-організацій.

Сьогодні робота служби управління персоналом має бути спрямована на об'єднання інтересів власників компанії, роботодавців і найманих працівників, забезпечуючи максимально ефективно ведення бізнесу та утримання конкурентних переваг на ринку. При неякісному виконанні службових обов'язків працівниками служби управління персоналом компанії несуть додаткові витрати, а при якісному — поступово досягають стратегічних цілей.

Тому оцінювання роботи служби управління персоналом сучасної компанії через опосередкований її вплив на результати ведення бізнесу останнім часом набуває все більшої актуальності. Проведення такої оцінки дозволяє визначити не лише кількісні показники ефективності роботи кадрової служби, але й рівень задоволеності, мотивованості співробітників компанії. Результати оцінювання роботи служби управління персоналом є головним джерелом інформації для визначення сильних та слабких сторін, своєчасного прийняття відповідних обґрунтованих управлінських рішень. Проте перед керівниками більшості українських компаній постає ряд питань: як оцінити роботу працівників служби управління персоналом; який використовувати методичний інструментарій для забезпечення найбільшої об'єктивності оцінювання роботи кадрової служби та інші.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Різноманітним питанням управління персоналом й оцінки ефективності роботи кадрової служби організації активно приділяють увагу як зарубіжні, так і вітчизняні науковці: Д. Богиня, О. Грішнова, О. Єськов, Г. Жосан, Г. Завіновська, А. Кібанов, Н. Кириченко, А. Колот, К. Нікітенко, Ю. Одегов, Г. Щокін, В. Чевганова та ін.

Разом із тим, не дивлячись на значну кількість публікацій щодо управління персоналом, необхідно виробити якісно нові концептуальні підходи та удосконалити вже наявні методики оцінювання роботи служби управління персоналом.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета дослідження — встановлення концептуальних засад оцінки якості роботи служби управління персоналом та розроблення методичного інструментарію для визначення рівня задоволеності співробітників компанії кадровою службою й прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо удосконалення напрямів її роботи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Служба управління персоналом, кадрова служба або HR-служба, яку б назву вона не мала, є самостійним структурним підрозділом, що оперативно вирішує кадрові питання в рамках стратегії розвитку компанії в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища. У зв'язку з цим можна виділити такі напрями роботи служби управління персоналом сучасних компаній:

— оперативний, пов'язаний з вирішенням поточних проблем, що виникають у рамках повсякденної діяльності при реалізації політики управління персоналом (це робота з кадровою документацією, ведення звітності,

консультування співробітників, забезпечення компанії кадрами та ін.);

— тактичний, пов'язаний з вирішенням кадрових завдань у короткостроковому періоді відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, а також координацією дій, спрямованих на підвищення продуктивності праці всіх працівників, ефективного формування та використання кадрового потенціалу;

— стратегічний, пов'язаний з формуванням та реалізацією стратегії управління персоналом, ув'язаною з загальним напрямом розвитку компанії у довгостроковому періоді. В даному випадку всі дії HR-служби спрямовуються на розвиток конкурентних переваг компанії та пошук нових можливостей для вирішення стратегічних бізнес-проблем (це створення позитивного іміджу компанії, аналіз HR-програм компаній конкурентів, оцінка впливу якості управління на інноваційні процеси, участь HR-спеціалістів у розробці програм розвитку бізнесу тощо).

В умовах глобалізаційних процесів, посилення конкуренції, масштабування бізнесу та через значну роль кадрів у його розвитку вітчизняним компаніям необхідно: по-перше, не лише розширювати функції служби управління персоналом, а й здійснювати контроль за її роботою, визначати рівень досягнення цілей та якість виконаних завдань її співробітниками; по-друге, зосередити свою увагу не на скороченні витрат на персонал, а на збільшенні ринкової вартості компанії за рахунок більш ефективного використання кадрового потенціалу та підвищення ефективності інших процесів управління персоналом.

Необхідність проведення комплексного оцінювання роботи служби управління персоналом обумовлена: по-перше, вимогами корпоративної політики, спрямованої на досягнення стратегічних цілей компанії та якісне вирішення поставлених завдань; по-друге, потребою прийняття управлінських рішень на основі об'єктивної та оперативної інформації щодо ефективності використання, розвитку кадрового потенціалу, здійснення інших кадрових процесів. Ігнорування на практиці питань, пов'язаних з оцінкою ефективності роботи служби управління персоналом, може привести до реалізації неефективних кадрових рішень, негативно вплинути на роботу персоналу та економічні показники діяльності бізнес-структур.

В той же час слід зазначити, що діяльність співробітників служби управління персоналом опосередковано впливає на результативність роботи інших структурних підрозділів компанії, а тому цінність їх роботи не завжди може бути очевидною. Це ускладнює сам процес оцінювання роботи служби управління персоналом компанії.

В літературі з кадрового менеджменту 1, с.223 оцінка роботи служби управління персоналом розглядається як систематичний, планомірно організований процес, спрямований на порівняння витрат та результатів, пов'язаних із діяльністю кадрових служб, а також на співвідношення цих результатів із підсумками діяльності підприємства в цілому. Оцінка роботи служби управління персоналом будь-якої компанії має торкатися всіх її задач та функцій: підбір та розстановка кадрів; підготовка та розвиток персоналу; оцінка та атестація, фор-

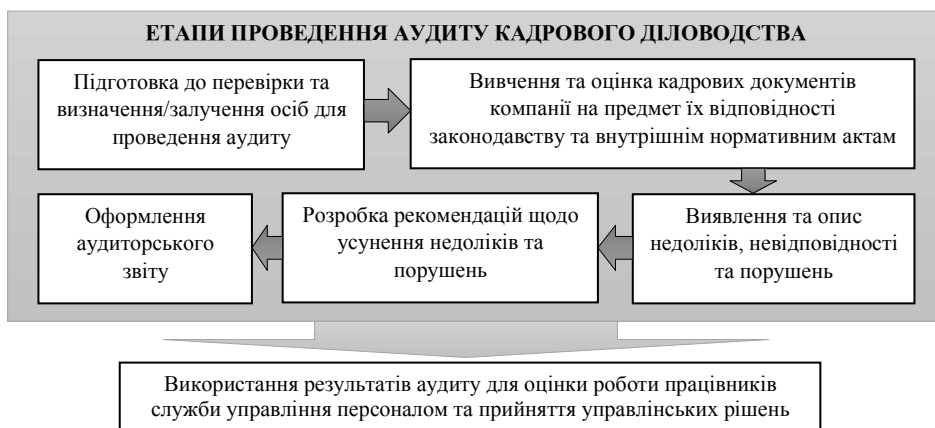


Рис. 1. Порядок проведення аудиту кадрового діловодства

Джерело: авторська розробка.

мування кадрового резерву; мотивація та стимулювання; використання персоналу; підтримка ефективної роботи компанії тощо. Перш за все, проведена оцінка роботи служби управління персоналом має дати відповідь на питання: наскільки кадрова складова забезпечує якісне виконання поставлених завдань та досягнення стратегічних цілей компанії.

Погоджуємося з В. Чевганою [2] та зазначимо, що оцінювання працівників кадрової служби компанії має проводитися за двома напрямками:

- оцінювання результатів роботи і факторів, що визначають міру досягнення цих результатів;
- аналізу динаміки результативності праці за певний проміжок часу, а також динаміки умов, що впливають на результат.

Для кількісного визначення ефективності різних напрямів кадрової роботи компанії залежно від розмірів бізнесу, його специфіки та галузевої приналежності, мети оцінювання тощо самостійно обирають систему ключових показників, серед яких, як правило, є такі: плинність та рух кадрів, кількість закритих вакансій, швидкість закриття вакансій, вартість підбору/навчання кадрів, кількість претендентів на вакансію, виконання бюджету з навчання, відсоток витрат на навчання персоналу, кількість годин на адаптацію нового співробітника, відсоток тих, хто пройшов атестацію з високими результатами, продуктивність праці, рентабельність персоналу, відсоток працівників, що пройшли оцінку роботи/компетентностей, коефіцієнт випередження темпом зростання продуктивності праці темпу підвищення заробітної плати, зміна показників ефективності компанії, рівень задоволеності працівників та інші.

Для оцінювання роботи HR-служби та ухвалених нею кадрових рішень пропонується в компаніях періодично проводити: по-перше, аудит кадрового діловодства; по-друге, моніторинг процесів управління персоналом.

За визначенням, що надається консалтинговою компанією 3, аудит кадрового діловодства — це комплексний аналіз кадрової документації та перевірка її відповід-

ності вимогам українського законодавства та внутрішніх нормативних актів, що встановлюють порядок ведення кадрового діловодства.

Неправильним чином або не вчасно оформлений документ, несвоєчасне попередження керівника про оновлені вимоги законодавства може привести до величезних незапланованих витрат. Аудит кадрового діловодства дозволяє компанії уникнути цих витрат. Він необхідний для оцінки фактичного стану кадрового діловодства, правильності його

ведення; виявлення випадків недотримання законодавства та обґрунтування рекомендацій щодо приведення у відповідність кадрової документації та усунення порушень законодавства

Запропонована модель порядку проведення аудиту кадрового діловодства представлена на рис. 1.

Під моніторингом процесів управління персоналом пропонуємо розуміти регулярне спостереження, збирання, обробку та аналіз інформації з управління кадровими процесами з метою встановлення відповідності/невідповідності кадрових рішень цілям та завданням діяльності компанії, розробці обґрунтованих рекомендацій щодо покращення роботи HR-служби. В процесі моніторингу роботи кадрової служби компанії виявляються правові, організаційні, соціально-психологічні, економічні фактори, що впливають на ефективність діяльності співробітників, якість виконання ними функціональних обов'язків, зростання конкурентоспроможності компанії в цілому. Головною метою даного моніторингу є не лише оцінка кадрової роботи, а й збір, підготовка інформації для прийняття управлінських рішень за різними напрямками роботи служби управління персоналом.

Як бачимо з рис. 2, нами виділено чотири ключові процеси у моніторингу управління персоналом, результати якого можна використовувати керівництву при прийнятті управлінських рішень щодо короткострокового та довгострокового прогнозування розвитку компанії, попередження негативних наслідків, їх впливу на кінцеві показники ефективності ведення бізнесу та



Рис. 2. Складові елементи моніторингу управління персоналом

Джерело: авторська розробка.



Рис. 3. Порядок проведення моніторингу управління персоналом

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 1. Анкета для опитування співробітників компанії щодо визначення загальної оцінки роботи служби управління персоналом

№	Питання	Відповіді			
		Так	Скоріше так, чим ні	Ні	Важко відповісти
1	Чи існує чітке розуміння стратегічних цілей компанії її співробітниками?				
2	Чи існує розуміння ролі кожного співробітника у досягненні цілей компанії?				
3	Чи забезпечена компанія професійними та кваліфікованими кадрами?				
4	Чи задоволені Ви процедурою відбору та розстановки кадрів?				
5	Чи задоволені Ви загальною процедурою прийняття на роботу?				
6	Чи існують чіткі посадові інструкції та правила поведінки співробітників компанії?				
7	Чи створені в компанії необхідні умови для ефективного використання знань та досвіду персоналу?				
8	Чи задоволені Ви роботою всіх категорій персоналу компанії?				
9	Чи задоволені Ви результатами своєї роботи в компанії?				
10	Чи створені в компанії необхідні умови для навчання та розвитку персоналу?				
11	Чи влаштовують Вас методи оцінки роботи персоналу, що використовуються компанією?				
12	Чи задоволені Ви системою мотивації та стимулювання праці компанії?				
13	Чи здійснюється управління внутрішнім переміщенням працівників?				
14	Чи створюються в компанії умови для збереження сприятливого морально-психологічного клімату в колективі?				
15	Чи задоволені Ви системою комунікації всередині компанії?				
16	Чи влаштовує організаційна структура управління компанією?				
17	Чи задоволені Ви тим, що працюєте в даній компанії?				
18	Чи створює компанія безпечні умови праці для співробітників?				

Джерело: авторська розробка.

підвищення його конкурентоспроможності. В залежності від мети проведення моніторингу, розмірів компанії та HR-служби зазначений перелік може бути змінений та доповнений.

Порядок проведення моніторингу процесів управління персоналом, розроблений авторами, представлений на рис. 3.

Дуже часто в компаніях виникає проблема використання методичних підходів до визначення ефективності роботи служби управління персоналом. Найбільш швидкий та не менш ефективний спосіб отримання оперативної інформації про поточний стан справ в компанії, в тому числі й роботу її HR-служби — це проведення опитування (анкетування, інтерв'ювання) серед співробітників.

За допомогою експертної оцінки співробітниками компанії роботи HR-служби можна швидко виявити проблемні ділянки, своєчасно усунути недоліки для підвищення якості виконання нею обов'язків та завдань. У зв'язку з цим було розроблено ряд анкет (табл. 1—4), які пропонується використовувати в компанії для оцінювання якісної сторони роботи служби управління персоналом під час проведення кадрового аудиту чи моніторингу HR-процесів.

Запропонована вище анкета дозволяє під час моніторингу управління персоналом виявити найбільш актуальні й проблемні напрями у роботі HR-служби компанії, що негативним чином можуть впливати на результати бізнесу. Після встановлення проблемних напрямів роботи служби управління персоналом слід визначити конкретні фактори впливу та провести більш деталь-

Таблиця 2. Анкета для оцінки роботи HR-служби за напрямками адаптації, навчання та професійного розвитку персоналу компанії

№	Питання	Відповіді			
		Так	Скоріше так, чим ні	Ні	Важко відповісти
1	Чи організована адаптація персоналу в компанії?				
2	Чи проводиться в компанії практичне навчання молодих спеціалістів їх наставниками?				
3	Чи забезпечує компанія періодичне навчання/ підвищення кваліфікації персоналу?				
4	Чи застосовуються в компанії сучасні форми і методи навчання?				
5	Чи задоволені навчанням співробітники компанії?				
6	Чи всі бажаючі співробітники мають можливість набути нових знань та навичок під час навчання?				
7	Чи заохочується персонал компанії до навчання та розвитку?				
8	Чи складає персонал компанії індивідуальний план навчання та розвитку?				

Джерело: авторська розробка.

не опитування за конкретним напрямом. Серед значущих напрямів роботи HR-служб є навчання, розвиток персоналу, а також коригування/удосконалення системи мотивації з метою залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Тому нами розроблено анкети для опитування саме за цими напрямками роботи служби управління персоналом, які наведено у табл. 2—4.

Для з'ясування якості роботи служби управління персоналом необхідно визначити, з якою метою найчастіше відбувається організація навчання співробітників компанії. У зв'язку з цим розроблено відповідну анкету, наведену у табл. 3, яку можна використовувати аудитором під час моніторингу процесів управління персоналом.

Важливим моментом в управлінні розвитком персоналу, звісно, є оцінка ефективності професійного навчання. Але варто зазначити, що оцінити ефективність процесу навчання в розмірі реально отриманого від цього прибутку досить складно. Простіше оцінити ефективність навчання співробітників компанії на основі якісних показників, які дозволяють визначити реакцію працівників на програму навчання, форми та методи навчання, рівень задоволеності працівників навчанням.

Для оцінки ефективності навчання можуть бути використані різні традиційні (інтерв'ю або анкетування, спостереження, аналіз, тестування тощо) та нетрадиційні методи. А. Бутусевич у статті 4 розглядає такі нетрадиційні методи оцінки ефективності навчання: методика Дональда Кіркпатріка, методика Джека Філіпса, методика Джефа Мунена, модель оцінки Блума, непараметрична оцінка Мак Гі та інші.

Для оцінки роботи служби управління персоналом в напрямі навчання та професійного розвитку при проведенні моніторингу можна запропонувати наступну анкету (табл. 4).

Але при визначенні оцінки ефективності заходів щодо навчання окремо необхідно проводити опитуван-

Таблиця 3. Анкета для визначення цілей організації навчання HR-службою

№	Питання	Відповіді			
		Так	Скоріше так, чим ні	Ні	Важко відповісти
1	Чи здійснюється в компанії підтримка необхідного професійно-кваліфікаційного рівня персоналу з урахуванням подальших перспектив розвитку бізнесу?				
2	Чи здійснюється в компанії навчання персоналу для збереження кадрів?				
3	Чи проводиться в компанії навчання персоналу для підвищення продуктивності праці?				
4	Чи здійснюється в компанії навчання для підвищення конкурентоздатності продукції/ послуг за рахунок використання персоналом нових технологій?				
5	Чи здійснюється навчання для професійного просування співробітників в компанії?				

Джерело: авторська розробка.

ня керівника для визначення рівня його задоволеності результатами навчання співробітників.

До критеріїв оцінки ефективності роботи служби управління персоналом при анкетуванні працівників можна також віднести:

- ступінь співпраці підрозділів компанії зі службою управління персоналом та навпаки, готовність працівників служби управління персоналом до співпраці з працівниками компанії;

- швидкість, якість та ефективність виконання послуг службою управління персоналом;

- якість інформації та професіоналізму працівників служби управління персоналом тощо.

Оцінка роботи кадрової служби, як і оцінка персоналу, має базуватися на загальноновизначених принципах [5], а саме: об'єктивності; усебічності; обов'язковості; систематичності (постійності). В той же час дана оцінка

Таблиця 4. Анкета для оцінки роботи служби управління персоналом в напрямі ефективності навчання

№	Питання	Відповіді			
		Так	Скоріше так, чим ні	Ні	Важко відповісти
1	Чи задоволені Ви організацією навчання в компанії?				
2	Чи відповідає зміст навчання очікуванням (потребам) співробітника?				
3	Чи застосовуються активні методи навчання?				
4	Чи використовуються сучасні інформаційно-комунікаційні технології під час навчання?				
5	Чи існує зв'язок навчальних програм з робочими завданнями та функціональними обов'язками співробітників?				
6	Чи задоволені Ви кваліфікацією викладачів?				
7	Чи були отримані нові знання та навички під час навчання?				
8	Чи покращилися результати Вашої роботи після навчання?				
9	Чи достатньо часу компанія витрачає на корпоративне навчання?				
10	Чи влаштує Вас періодичність проведення навчання?				

Джерело: авторська розробка.

виконує орієнтуючу й стимулюючу функції. Орієнтуюча функція полягає в тому, що кожний співробітник кадрової служби за допомогою громадської оцінки та самооцінки усвідомлює свою поведінку, одержує можливість визначати напрями і способи подальшої діяльності. Стимулююча функція виявляється в тому, що вона, підтверджуючи правильність або помилковість поведінки, спонукає співробітника кадрової служби до діяльності в позитивному напрямку.

ВИСНОВКИ

Таким чином, визначившись із концептуальними закладами та необхідністю оцінювання роботи служби управління персоналом, запропоновано порядок його проведення та розроблено анкети для опитування співробітників компанії. Дані анкети можуть бути використані під час аудиту та моніторингу процесів управління персоналом з метою визначення рівня задоволеності співробітників компанії роботою її кадрової служби. Результати моніторингу процесів управління персоналом використовуються для своєчасного прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо подальшої діяльності кадрової служби.

У подальших дослідженнях планується надати результати апробації запропонованих анкет в компаніях, визначити ключові показники ефективності напрямів роботи служби управління персоналом, розробити методичний інструментарій для оцінки працівників кадрової служби на основі компетентнісного підходу та їхньої роботи в напрямі забезпечення компанії кадрами, їх мотивації, а також універсальний алгоритм комплексного оцінювання процесів управління персоналом.

Проведення оцінювання служби управління персоналом стимулює її працівників до зростання відповідальності та професіоналізму під час виконання функціональних обов'язків, гарантує дотримання ними законодавства, а також сприятиме оптимізації витрат на персонал та здійснення кадрових заходів. Це в свою чергу формує стратегічні переваги компанії і дає можливість їй бути лідером на ринку у своїй сфері діяльності.

Література:

- Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента: учебник. Киев: МАУП, 2004. 279 с.
- Чевганова В. Я. Система оцінювання персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2014. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2906> (дата звернення: 28.09.2022).
- Кадровий аудит. URL: <https://gc.ua/uk/kadrovuj-audit/> (дата звернення: 28.09.2022).
- Бутусевич А. Оцінка ефективності проведеного навчання. Управління персоналом. № 23 (107). 2015. URL: <https://kadrhelp.com.ua/ocinka-efektyvnosti-provedenogo-navchannya> (дата звернення: 30.09.2022).
- Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. Вчені записки Університету "КРОК". 2019. № 1 (53). URL: <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/download/154/174/414> (дата звернення: 28.09.2022).

References:

- Shcheokin, H. V. (2004), *Osnovy kadrovogo menedzhmenta* [Fundamentals of personnel management], MAUP, Kyiv, Ukraine.
- Chevhanova, V. J. (2014), "System of estimation of personnel of enterprise", *Efficient economy*, Vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2906> (Accessed 28 Sep 2022).
- gc.ua (2022), "Personnel audit", available at: <https://gc.ua/uk/kadrovuj-audit/> (Accessed 28 Sep 2022).
- Butusevych, A. (2015), "Evaluation of the effectiveness of the conducted training", *HR*, Vol. 23 (107), available at: <https://kadrhelp.com.ua/ocinka-efektyvnosti-provedenogo-navchannya> (Accessed 30 Sep 2022).
- Zhosan, H. V. and Kyrychenko, N. V. (2019), "Modern trends in the formation of an effective system of staff assessment at the enterprise", *Scientific notes of the "KROK" University*, Vol. 1 (53), available at: <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/download/154/174/414> (Accessed 28 Sep 2022). *Стаття надійшла до редакції 05.10.2022 р.*