

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра УП і ЕП

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н. професор **Никифоренко В.Г.**

“ ____ ” _____ 20 ____ р.

ВИПУСКНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 051 «Економіка»

за темою:
«Організація оцінки персоналу та її ефективність»

Виконавець

Студентка 46 групи
Факультету ЦЗФН

Ляшенко А.С.

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Збрицька Т.П.

(прізвище та ініціали) /підпис/

Одеса 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	3
 РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ СТОСОВНО ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ	
1.1 Сутність, значення та ефективність оцінки персоналу.....	6
1.2 Атестація як основний метод оцінювання персоналу.....	15
 РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ТОРГОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	
2.1 Оцінка господарської діяльності ПП «Фактор».....	22
2.2. Дослідження чисельності та структури персоналу торговельного підприємства.....	29
2.3. Аналіз діючої системи оцінки персоналу ПП «Фактор».....	36
 РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	
3.1 Впровадження комплексної системи оцінки персоналу на ПП «Фактор».....	49
3.2 Застосування системи індикаторів як взаємозв'язок результатів комплексної оцінки та стимулювання персоналу торговельного підприємства.....	59
 ВИСНОВКИ	 67
Список використаних джерел.....	74
Додатки.....	80

ВСТУП

В умовах високої конкуренції та мінливості навколишнього середовища підприємствам для того, щоб зберегти і зміцнити свої позиції на ринку, необхідно вміти прогнозувати зміни, відслідковувати світові тенденції, впроваджувати нові технології й удосконалювати пропоновані товари і послуги для задоволення поточних і перспективних потреб. При цьому величезне значення для підприємства має людський капітал, оскільки саме співробітники визначають успіх його діяльності.

Як і будь-який інший процес, підвищення якісної складової кадрового потенціалу підприємства починається з оцінки персоналу. Це сьогодні є непростим завданням для абсолютної більшості вітчизняних підприємств і організацій. Адже необхідно оцінити не тільки кожного члена колективу, але і зв'язки і відносини всередині організації, і, звичайно, потенціал організації в цілому. Не можна говорити про ефективну роботу або про поліпшення роботи компанії, якщо ми не приділяємо достатньо уваги оцінці праці ключових категорій персоналу.

Оцінка персоналу була і залишається одним з найважливіших напрямків кадрового менеджменту, вона покликана сприяти виявленню шляхів підвищення віддачі від людей, які працюють в організації. Без цього кадрового інструменту неможливо не тільки поставити питання про необхідність поліпшення тих чи інших трудових показників, але і визначити наявний рівень ефективності їх діяльності.

Необхідність оцінки персоналу безпосередньо пов'язана з ефективністю роботи всього підприємства, адже саме вона створює основу для вирішення питання про те, хто і для вирішення якої задачі буде використаний.

Оцінка є необхідним компонентом в системі управління персоналом. На провідних підприємствах вона стала чинною складовою частиною всієї системи менеджменту, тому що дозволяє заглянути в майбутнє і визначити шанси розвитку кадрового потенціалу.

Теоретичні та методологічні засади ділової оцінки персоналу висвітлені у працях зарубіжних (Марк А. Хьюзлід, Брайан Е. Беккер, Ричард У. Бітті, Д. Ульріх, М. Армстронг) та вітчизняних вчених (В. Крамаренко, В. Данюк, А. Колот, О. Борисова, Б. Холод, О. Крушельницька, Ю. Ципкін, М. Дорошева, А.Єгоршин, М.Магура, С.Шекшня, Ю.Одєгов, В.Малешний тощо).

Не зважаючи на беззаперечні здобутки науковців та практиків в цій сфері питання оцінки персоналу на малих підприємствах не знайшли широкого відображення та зацікавленості в наукових та практичних колах.

Актуальність даної проблеми і послужила підставою вибору її в якості теми випускної роботи.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти та практика оцінки персоналу на торговому підприємстві й напрями її вдосконалення.

Об'єктом дослідження є оцінка персоналу як складова управління на ПП «Фактор».

Метою даної роботи є визначення та обґрунтування основних напрямів вдосконалення оцінки персоналу торгового підприємства для забезпечення його ефективного функціонування.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення наступних завдань:

Розглянути теоретичні підходи щодо оцінки персоналу.

Проаналізувати ефективність системи оцінки в торговому підприємстві.

Запропонувати рекомендації щодо вдосконалення системи оцінювання персоналу на ПП «Фактор».

Інформаційна база дослідження: наукові праці вітчизняних та закордонних авторів з питань управління персоналом та його оцінки, матеріали періодичних та Інтернет видань, фінансова звітність та внутрішня документація досліджуваної організації, матеріали монографічних

досліджень.

При написанні дипломної роботи були використані такі *методи дослідження*: описовий (при характеристиці різних методів оцінки персоналу), класифікації та типології (при вивченні функцій оцінки персоналу в організації), порівняння (при описі позитивних сторін та недоліків окремих методів оцінки персоналу), статистично-економічного аналізу (при аналізі роботи підприємства, оцінці динаміки основних показників з праці), опитування (для визначення особливостей управління й оцінки персоналу на приватному підприємстві).

ВИСНОВКИ

Як і будь-який інший процес, підвищення якісної складової кадрового потенціалу підприємства починається з оцінки персоналу. Це сьогодні є непростим завданням для абсолютної більшості вітчизняних підприємств і організацій. Адже необхідно оцінити не тільки кожного члена колективу, але і зв'язки й відносини всередині організації, і, звичайно, потенціал організації в цілому.

В рамках нашого дослідження ми аналізуємо діяльність ПП«Фактор», яке працює на ринку будівельних та оздоблювальних матеріалів міста Рені Одеської області вже друге десятиліття і, завдяки якості надаваних послуг і великому вибору будівельних і оздоблювальних матеріалів, завоювала лідируючі позиції в своєму секторі бізнесу. Магазин ПП «Фактор» відноситься до четвертої категорії (склад-магазин).

При аналізі основних показників господарської діяльності ПП «Фактор» за 2015 – 2017 р.р., нами з'ясовано, що загальний обсяг продажів, за звітний період, збільшився на 23%, збільшилася чисельність персоналу на 18 осіб та рівень заробітної плати постійно збільшується. Але при наведеній тенденції ми бачимо зниження собівартості на 1 грн. реалізованої продукції та зниження продуктивності праці персоналу.

Специфіка роботи вплинула на склад співробітників, більшість з яких чоловіки; крім того, більшість співробітників, що займають *управлінські посади*, знаходяться в самому продуктивному віці - їм більше 30 років. Що стосується *торговельно-оперативного персоналу*, то він в основному представлений самими молодими співробітниками, що в принципі типово для сьогоденних умов ведення бізнесу в нашій країні.

Ключові управлінські посади, займають люди, що мають профільну вищу освіту. Переважна більшість працівників (майже 80%) працюють в компанії менше 3 років, і тільки у 23% співробітників цей стаж перевищує 3 роки.. За три роки на 25% збільшилася чисельність звільнених працівників.

Основною причиною звільнення є власне бажання. Такий стан справ мав би насторожувати керівництво.

Треба зазначити, що формального плану кадрової політики у ПП «Фактор» не існує. Персоналом (підбір, розтановка, навчання тощо) займаються керівники секцій. Необхідна кількість персоналу розраховується виходячи із обсягу роботи, розвитку ринкової ситуації, стратегічних планів самим директором.

Структура заробітної плати складається з основної з/п, що складає – 80%, додаткової з/п – 15% та інших компенсаційних виплат – 5%. За звітний період динаміка заробітної плати постійно збільшується, але це не впливає на плінність персоналу.

Вирішальна роль в оцінці персоналу на ПП «Фактор» належить безпосередньо завідувачу секції, який добре знає своїх підлеглих, несе повну відповідальність за результати їх діяльності, застосування заходів заохочень та покарань, за їх навчання та розвиток.

Оцінка (атестація) персоналу на торговому підприємстві проводяться щоквартально. Керівництво підприємством вимагає від завідувачих секцій обов'язкового поточного контролю за діяльністю підлеглих, проведення формальних співбесід і обговорення результатів праці в проміжках між щоквартальними оцінками. Особливо ретельно здійснюється контроль за новими, прийнятими на роботу, і за тими, які одержали нове призначення.

Список критеріїв оцінки та оцінну шкалу готує завідувач секцією, затверджує – генеральний директор. До членів експертної комісії входять, крім завідувача секцією, генеральний та комерційний директори. Опис факторів, за якими проводиться оцінка торгового персоналу в даний час, шкала для її проведення та питома вага кожного фактору на ПП «Фактор» представлені в табл. 2.10. Кожен фактор може бути оцінений за п'ятибальною шкалою. В даний час в ПП «Фактор» найголовнішим для продавця є наявність і вдосконалення навичок з продажу та роботи з клієнтом. Крім того, особливе значення має знання продукції. Важливим

також є якість обслуговування клієнтів. Інші фактори, хоча і мають меншу вагу, в сумі можуть зробити істотний вплив на результати оцінки.

Торговий персонал ПП «Фактор» проходить три етапи оцінки за допомогою різних методів (*тобто оцінка, помножена на вагу*), проставлені кожним експертом, а потім розраховується середнє арифметичне. Отримані оцінки підсумовуються, виходить підсумкова оцінка, яка потрапляє в інтервал від 1 до 5. Це і є оцінка конкретного продавця. Така оцінка проводиться щоквартально та надає можливість порівнювати результати, які отримані в різні періоди часу, тим самим аналізуючи поліпшення чи погіршення показників.

За отриманими оцінками продавці ранжуються. Продавці, що одержали найвищі оцінки, отримують почесне звання «Кращий продавець ПП «Фактор». Крім того, зазначені продавці мають додаткові переваги з боку керівництва компанії (*наприклад, при необхідності вони можуть розраховувати на отримання безвідсоткових позичок або закупівлю будівельних та оздоблювальних матеріалів усередині компанії за оптовими цінами*). *За підсумками проведеної оцінки формується кадровий резерв.*

В рамках нашого дослідження, нами проведено соціологічне дослідження щодо ефективності проведення оцінки персоналу в магазині. В дослідженні прийняло участь 35 осіб, із них: управлінський персонал – 6 осіб та торгово-оперативний персонал – 29 осіб.

Думка респондентів щодо необхідності (актуальності) проведення оцінки персоналу показала, що більшість- 46,2 вважають за необхідність проведення оцінки, але серед них 38% вважають, що її необхідно вдосконалити. Більшість респондентів вважають що їх оцінюють як за професійними так і за особистісними якостями. Більшість опитаних знаходить оцінку персоналу справедливою та об'єктивною. Про свою повну незадоволеність процесом регулярної оцінки заявило 12 осіб із 35 респондентів.

Як показало дослідження, результати оцінки в переважній більшості

випадків впливають на рішення про прийом на роботу та на розмір окладу, премій та морального заохочення. Цікаво відзначити, що значний відсоток респондентів вважають оцінку персоналу в їх магазині абсолютно марною, вона, на їхню думку, ні на що не впливає.

На нашу думку, існуюча процедура оцінки персоналу в магазині дає можливість оцінити кожного продавця згідно різним критеріям, що і створює об'єктивну картину його роботи. Що стосується недоліків даної оцінної процедури, на наш погляд, можна виділити наступні.

По-перше, дана процедура досить витратна щодо матеріальних і часових ресурсів, тому що в ній беруть участь генеральний та комерційний директора. По-друге, атестаційне інтерв'ю викликає стрес у продавців, тому що спілкування з вищим керівництвом компанії - ситуація для них незвична. По-третє, процедура оцінки не може претендувати на звання комплексної, оскільки стосується лише торгового персоналу, а саме продавців. Інші працівники ПП «Фактор» не оцінюються. По-четверте, і це напевно найголовніше, блискуче проведення процедури не гарантує торговому співробітнику істотних додаткових матеріальних переваг. Як було продемонстровано вище, успішне проходження процедури тільки у відносному невеликому числі випадків веде до підвищення матеріального добробуту співробітника, в інших же випадках йому доводиться задовольнятися лише моральним заохоченням. У цьому випадку вважається доцільним прив'язати результати проведення оцінки ефективності діяльності продавців до обов'язкового матеріального заохочення.

Найповніше система оцінки персоналу проявляється в комплексній оцінці працівника, яка може розроблятися за всіма категоріями персоналу організації.

На українських торговельних підприємствах має місце погіршення якісного складу управлінського персоналу, зниження ефективності його праці, організації управління торговельною діяльністю, порушення системи відтворення управлінського потенціалу, відсутність кадрового регулювання

на всіх рівнях, підвищення складності управлінської праці на торговельних підприємствах та вимоги до фахівців, які її виконують. *Головним наслідком такого становища є відсутність дієвого механізму оцінки та розвитку управлінського персоналу.*

Для ефективного використання управлінського персоналу на ПП «Фактор» необхідно сформувати систему його оцінки. Запропонована нами модель використання управлінського персоналу торговельних підприємств дозволить аналізувати діяльність управлінського персоналу на рівні підприємства, структурного підрозділу та окремого працівника, а також гармонійно впише оцінку ефективності у загальну систему управління підприємством.

Нами запропоновано оцінку ефективності управління персоналом здійснювати на двох рівнях, на рівні керуючої системи, де буде оцінюватися ефективність управлінської праці, та на рівні керованої системи, де буде здійснюватися оцінювання ефективності управлінського впливу.

Освіта, стаж роботи та вік працівника повинні обов'язково враховуватися при оцінці ділових якостей. Дані про освіту кандидата, його стаж і вік враховуються шляхом розрахунку **коефіцієнта професійної перспективності**. *Ми розраховували оцінку керівників секцій ПП «Фактор».*

Важливим завданням оцінки персоналу підприємства є розроблення комплексу показників, які можуть достатньо повно оцінювати весь кадровий потенціал окремих працівників та підприємства в цілому. Комплексне використання існуючих методів дозволить забезпечити функціонування на підприємстві ефективного механізму оцінювання. Алгоритм комплексної моделі оцінки кадрового потенціалу та персоналу, пропонується для застосування на ПП «Фактор». *Нами запропоновано організаційну модель процесу підвищення ефективності використання управлінського персоналу для ПП «Фактор».* Застосування комплексного оцінювання персоналу та його кадрового потенціалу на підприємствах має суттєве практичне значення для розроблення та вдосконалення стратегії й тактики управління персоналом у

сучасних умовах.

У сучасних сформованих умовах роботи підприємств на ринку перед завідувачами секціями в ПП «Фактор» стає завдання збільшення обсягу продажу і прибутку. Зростання обсягу продажу і прибутку можна досягти різними способами. Досить ефективними є маркетингові засоби просування товарів. Але, поряд з маркетинговими засобами доцільно проводити оцінку досягнень персоналу за заздалегідь встановленими (плановими) показниками. У переведених на російську мову джерелах такий підхід називають «атестація по цілям».

На нашу думку, на ПП «Фактор» в рамках вдосконалення системи оцінки й мотивації персоналу можна впровадити оцінку ефективності праці яка здійснюється за індексом «внесок». В системі преміювання існують показники як збільшення, так і зниження преміальних виплат працівників, нами запропоновано шкалу преміювання для торгово-оперативного персоналу й керівників ПП «Фактор». Запропонована система преміювання дозволяє в середньому збільшувати заробітну плату працівників компанії на 10 – 30%.

Для підвищення продуктивності праці співробітників доцільно використати нову, більш ефективну систему оплати праці, яка направлена на підвищення зацікавленості працівників в результатах своєї праці. *Запропонована нами система оплати праці базується на результатах атестації. Це означає, що заробітна плата повинна знаходитися в прямій залежності від характеру роботи працівників і ступеня ефективності виконання ними своїх обов'язків.*

Пов'язуючи оцінку кожного працівника з якістю результатів його праці та співвідносячи цю оцінку безпосередньо з величиною заробітної плати, будуть створені співробітнику матеріальні стимули, які спонукають його краще працювати. Це в рівній мірі відноситься і до керівників, у яких корегуючий коефіцієнт формується на основі коефіцієнтів підпорядкованих працівників.

Така система оплати праці допоможе ПП «Фактор» виявити ефективних і неефективних працівників. Вона спонукатиме до професійного росту, розвитку кар'єри (поступовий перехід працівника з нижчого рівня службової ієрархії до вищого).

Список літературних джерел

1. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon.nau. ua/ doc/?uid=1011.23.65&nobreak= 1>
2. Закон України «Про професійний розвиток працівників» (розділ III «Атестація працівників») – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
3. Закон України від 23.12.2010 № 2862-VI „Про соціальний діалог в Україні” – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>
4. Андрушів Б.М., Кузьмиш О.Е, Основи менеджменту. - Львів, Світ, 2015, - 258 с.
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ. / М. Армстронг; под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2013. – 832с.
6. Баєва О. Психологічні та соціобіологічні аспекти фінансово-економічної кризи// Персонал. – 2012. - №4. – С.57-62.
7. Бедненко А. Управление персоналом в условиях экономического кризиса / А. Бедненко // Современная торговля. – 2014. - №6. – С. 9-17.
8. Березін О. В. Теорія і практика забезпечення ефективного використання потенціалу торговельних підприємств : монографія / О. В. Березін, Ю. В. Карпенко. – Полтава: ІнтерГрафіка, 2012. – 203 с.
9. Білявський, В. М. Методичні підходи до оцінювання соціально-економічного потенціалу торговельного підприємства [Текст] / В. М. Білявський // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 4. – Т. 4. – С.15-22.
10. Близнюк В.В. Методологічні підходи до оцінки персоналу // НАУКОВІ ЗАПИСКИ. Том 44. Економічні науки. – 2012. – С.88-92.
11. Борисова, Н. Б. Розвиток функції самореалізації особистості / Н. Б. Борисова. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://borytko.nm.ru/>.
12. Бузько, И. Р. Стратегический потенциал: формирование приоритетов и развитие предприятия: монография / И. Р. Бузько, И. Е. Дмитренко, Е. А. Сущенко и др. – Алчевск: Прима, 2012. – 216 с.

13. Верхоглядова, Н. І. Методики оцінювання економічного потенціалу підприємства / Н. І. Верхоглядова, Г. С. Макарова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuuv.gov.ua>
14. Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека. - М.: Изд- во МГУ, 2012., - 158 с.
15. Винничук Р.О., Нагірна О.О. Оцінка персоналу комерційних організацій як психологічний фактор формування його лояльності та професійного розвитку // Вісник Національного університету "Львівська політехніка", серія «Економіка», 2010. – С.562-584.
16. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник для эконом. спец. вузов. - М.: Высш. школа, 2014., - 253 с.
17. Власова Н. О [та ін.]. Оцінка економічного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі: монографія / Х.: ХДУХТ, 2011. – 189 с.
18. Вотякова, И. В. Оценка эффективности инновационного развития кадрового потенциала социально-экономической системы: современный аспект/ И. В. Вотякова // Управление персоналом. – 2015. – № 4. – С.44-46.
19. Галаз, Л. В. Підходи щодо оцінки трудового потенціалу підприємства // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2010. - № 683. – С.178-184.
20. Галынчик, Т. А. Потенциал самообучения предприятий мукомольно-крупяной промышленности: методы измерения и оценки // Креативная экономика. – 2012. – № 4 (28). – С. 52-58.
21. Гомба Л.А. Методичні підходи до оцінки персоналу сучасного підприємства // Науковий вісник ЧТЕІ КНТЕУ. Вип. 2. - 2010 р. – С. 149-157.
22. Гончаров В.Н., Осыка А.П., Радомский С.И. Организация оплаты труда на предприятиях и в организациях в условиях перехода к рыночной экономике. - Луганск: ВУГУ. -2012.-185 с.
23. Горелов Д.О., Лаврова Ю.В. Оцінка результативності управлінської діяльності підприємства на основі врахування інтересів зацікавлених

суб'єктів // Науковий вісник Ужгородського університету, серія «Економіка», Вип.28, ч.2, 2014. – С.17-22.

24. Грант, Р. Современный стратегический анализ / Р. Грант: пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2012. – 560 с.

25. Грачев М. В. Супер кадры: Управление персоналом и международные корпорации. - М.: Дело, 2013., - 268 с.

26. Гринева, В. Н. Оценка уровня кадрового потенциала промышленных предприятий / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nbuv.gov.ua>

27. Данилова А. С. Формирование ресурсного потенциала торговых предприятий малого бизнеса и оценка эффективности его использования: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 – Красноярск, 2011. – 24 с.

28. Демко, І. І. Удосконалення методики стратегічного аналізу трудового потенціалу для потреб ефективного управління торговельного підприємства/ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>

29. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер: перевод с англ. Д.П. Коньковой; под общ. ред. И.М.Степнова.-М.,2010.- 331 с.

30. Джаин, И. О. Оценка трудового потенциала: монография – Сумы: ИТД, 2013., - 293 с.

31. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций. – К.: МАУП, 2012. – 192с.

32. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2012. – 248 с.

33. Доминяк В. Как предсказать организационную лояльность: модель оценки / В. Доминяк // Управление персоналом. – 2016. – №13. – С.62–68.

34. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: пер. с англ. / П.Ф. Друкер. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. – 398 с.

35. Жуланова Е.Ю. Комплексная оценка персонала розничной сети // Кадровик, №1, 2003. – С.45-49.

36.Зверяков М. І. Перспективи формування нової якості зростання // Фінанси України. – 2007. – № 9. – С. 59–74.

36. Зеркович, И. О. Управление социальным потенциалом российских предприятий и оценка уровня его развития. // Проблемы современной экономики., – 2016. – № 1 (25)., - С.15-21.

37. Збрицька Т.П. Мотивація персоналу. Конспект лекцій. Ротапринт, ОНЕУ, 2015, - 160 с.

38. Збрицька Т.П. МОТИВАЦІЯ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ// журнал «Глобальні та національні проблеми економіки» Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського – 2014. - Вип. №2., С.942-947.

39. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник// Одеса: Атлант, 2013. — 426 с.

40. Исаев А. Методы оценки результатов работы и мотивация персонала // Менеджмент и менеджер. – 2013. – №4. – С. 57-62.

41. Ковальчук К.Ф., Фріман Є.М., Фріман І.М. Оцінка діяльності кадрового управлінського персоналу промислового підприємства як основний чинник підвищення його економічної безпеки // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. Вип. №15., - 2014. – С.72-77.

42. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: Підручник КНЕУ, 2014. – 479 с.

43. Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства : монографія / Н. С. Краснокутська. – Х.: ХДУХТ, 2012. – 322 с.

44. Краснокутська, Н. Система об'єктів дослідження потенціалу торговельного підприємства та інтерпретація їх оцінок // Економічний аналіз. – 2012. – Вип. 4. – С. 259-263.

45. Литвиненко В. Проверка персонала торгового предприятия / В. Литвиненко // Современная торговля. – 2016. - №6. – С.72-75.

46. Лфопип Л.С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: Учебное пособие. - К.: МЗУУП, 2014., - 238 с.

47. Мезенцева О. М. Напрями підвищення ефективності ресурсного забезпечення підприємств торгівлі / Сталий розвиток економіки. – 2012. – №

1. – С. 90–95.

48. Наумова О.Е. Удосконалення методики оцінки персоналу для підвищення мотивації праці на підприємствах залізничного транспорту // Вісник економіки транспорту і промисловості, Вип. 22, 2014. – С.50-55.

49. Одегов Ю. Г. Управление персоналом. Оценка эффективности: Учебное пособие для вузов / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова. - М.: Экзамен, 2012. - 256 с.

50. Пашута, М. Т., Єськов, О. Л. Оцінка персоналу – важливий чинник сертифікації кадрів / М. Т. Пашута, О. Л. Єськов // Формування ринкових відносин в Україні - 2017.- № 3.- С. 157-160.

51. Перепадя Ф.Л. Оцінка персоналу як інструмент сучасної кадрової політики промислових підприємств // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект, 2012. – С. 976-980.

52. Петренко С.А. Комплексна оцінка діяльності персоналу – інструмент підвищення ефективності системи управління підприємством // Академічний огляд, 2014, № 2. – С. 85-89.

53. Сирота О.Н., Пономаренко В.А. Мотивация труда на предприятиях: состояние, пути развития.- Луганск: Свитлица, 2012.- 40 с.

54. Сирота О.Н. Развитие труда в условиях переходной экономики.- Луганск: Світлиця, 2014.- 107 с.

55. Смолюк, В. Л. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04. – Харків, 2013. – 22 с.

56. Степанова, Л. В. Проблеми підвищення ефективності використання трудового потенціалу роздрібної торгівлі в контексті людського розвитку в Україні / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua>

57. Степанюк Н.С. Деякі аспекти оцінки управлінської праці в сучасних організаціях // Сталий розвиток економіки, №2, 2014. – С.130-133.

58. Федорова Ю.В., Тхор С.О., Будніченко К.М. Аналіз методів оцінки управлінського персоналу на підприємстві // Вісник Східноукраїнського

національного університету імені В. Даля, №11, ч.2. –2015, - С.15-23.

59. Фриман Е. М. Модель оценки уровня ответственности менеджеров предприятия в процессе принятия управленческих решений / Е. М. Фриман // Научный и производственно-практический сборник Труды Одесского политехнического университета. – 2014. – Т. 3 – С. 154-157.

60. Цимбалюк С.О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико- методологічні та прикладні аспекти: монографія / С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2014.– 359 с.

61. Чупир О.М. Кваліметрична оцінка діяльності управлінського персоналу будівельної організації // Вісник економіки транспорту і промисловості, Вип. 33, 2011. – С.321-325.

62. Шестов С.М., Варфоломєєва Д.О. Дослідження методів стимулювання продажу на підприємствах роздрібної торгівлі // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, серія «Економічні науки», №4, 2014. – С.15-21.

63. Шталь Т. В. Комплексна оцінка ресурсного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.07.05 / Т. В. Шталь. – Х., 2016. – 18 с.

64. Щербаков П. Л. Роль и значение оценки человеческих ресурсов предприятия / П. Л. Щербаков // Человеческие ресурсы – 2014. –№ 8.– С.3–5.

65. Яборский В.И Экономические методы оценки результативности менеджеров предприятия // Человеческие ресурсы. – 2017. – № 8. – С. 3–9.

66. Ядранська О. Оцінка персоналу в системі ефективного управління // Економіка та держава. – 2013. - №1. – С.60-63.

67. Ярцев С.М. Оценка деятельности управленческого персонала / С. М. Ярцев // Персонал. – 2013. – № 6. – С. 7–8.

68.<http://faktor.rv.ua>