

УДК: 331.108; DOI: 10.31388/2519-884X-2019-40-29-38

Гуцуляк Н.П., старший викладач, здобувач
Донецький національний університет імені Василя Стуса, Україна, м. Вінниця

ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ ТА ДІАГНОСТИКИ ПЕРСОНАЛУ

Анотація. У статті уточнено структуру оцінювання та діагностики персоналу, виявлено сучасні особливості методів оцінки та діагностики персоналу; розглянуто відомі психодіагностичні методики та їх особливості використання в HR – сфері. Метою даної статті є уточнення сутності та основних структурних елементів оцінювання персоналу; висвітлення та систематизація сучасних методів діагностики персоналу; виокремлення впливу HR – технологій на процес оцінки персоналу. Надалі планується визначити особливості та потреби процесу внутрішнього професійного розвитку трудового потенціалу, який передбачає збереження, розвиток, професійне навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу з використанням сучасних HR – технологій.

Ключові слова: HR – технології, персонал, кадри, оцінювання персоналу, діагностика персоналу, психодіагностика персоналу, трудовий потенціал, менеджмент персоналу.

JEL code classification: J45, J11, J 21, J24

Gutsuliak N.P., sen. lecturer
Vasyl' Stus Donetsk National University, Ukraine, Vinnytsia

USE OF MODERN TECHNOLOGIES OF ESTIMATION AND DIAGNOSTICS OF PERSONNEL

Abstract. Formulation of the problem. Current trends in the development of the new economy, constant changes in the labor market require new requirements for staff, professional flexibility in recruitment and preservation of human resources. There is a need for more qualified staff, because the error in poor assessment is worth the financial costs, loss of working time and reduced productivity, and so on.

The article clarifies the structure of staff assessment and diagnosis, identifies modern features of staff assessment and diagnosis methods; described are known psychodiagnostic techniques and their peculiarities of use in HR - sphere. The purpose of this article is to clarify the essence and basic structural elements of personnel assessment; illumination and systematization of modern methods of staff diagnostics; highlight the impact of HR technologies on the personnel assessment process. In the future, it is planned to determine the features and needs of the process of internal professional development of labor potential, which provides for the preservation, development, vocational training, advanced training and retraining of personnel using modern HR technologies.

Conclusions. A complex integrated process of staff assessment and diagnosis characterizes not only the professional and personal qualities of staff, but monitors larger issues of the organization: effective planning, strategic goals of the company, personnel decisions, professional development, implementation of innovative technologies etc.

Within the framework of this article, it was determined that conducting a qualitative assessment of staff, selection of the necessary diagnostic techniques is a rather complex management problem; the importance of using modern HR - technologies, methods of personnel diagnostics for the personnel evaluation system and further for making effective management decisions is substantiated. It is proposed to use certain adaptive approaches in planning and further work with the use of modern HR - technologies.

Key words. HR - technologies, personnel, personnel, personnel evaluation, personnel diagnostics, personnel psycho-diagnostics, labor potential, personnel management.

Постановка проблеми. Сучасні тенденції розвитку нової економіки, постійні зміни на ринку праці вимагають нових вимог до персоналу, професійної гнучкості при підборі кадрів та збереженні кадрового потенціалу. Виникає необхідність в більш кваліфікованому персоналі, адже похибка при неякісній оцінці вартує фінансовими витратами, втра-

тою робочого часу та зниженням продуктивності праці тощо.

Статистично – аналітична інформація Державної служби зайнятості щодо ситуації на ринку праці та перспектив його розвитку дають можливість проаналізувати та розробити короткострокові прогнози попиту та пропозиції робочої сили. Станом на 1 травня 2018 року кількість вакансій, зареєстрованих в державній службі зайнятості по Україні становила 83802 вакансії різних професійних груп, а на 1 травня 2019 року – 90836 вакансій [1]. Спостерігається збільшення вакансій за такими професійними групами: професіонали, фахівці, працівники сфери торгівлі і послуг, кваліфіковані робітники з інструментом, найпростіші професії та технічні служ-

бовці. Аналізуючи дані за видами економічної діяльності теж можна виділити ті, за якими кількість вакансій, зареєстрованих в державній службі зайнятості збільшується: транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність; інформація та телекомунікації; постачання електроенергії; фінансова та страхова діяльність; професійна, наукова та технічна діяльність; діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування; державне управління й оборона; освіта, охорона здоров'я та надання соціальної допомоги; мистецтво, спорт, розваги та відпочинок. Статистика вказує, що кількість осіб, які мали статус безробітного на 1 травня 2018 року становила – 326767 осіб, а на 1 травня 2019 року – 311352 особи (рис.1).

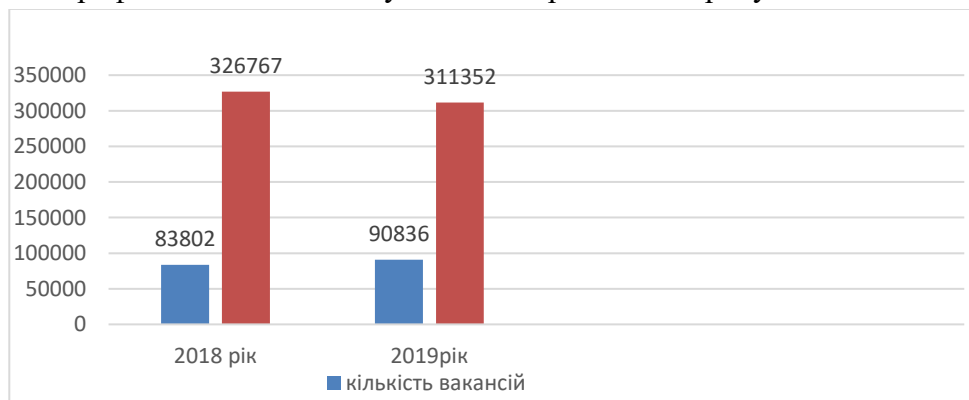


Рис.1 Ситуація на ринку праці України 2018-2019 рр.

Складено за даними:[1].

Спостерігаємо незначну тенденцію зниження кількості безробітних, та збільшення кількості вакансій.

Беручи до уваги інформацію із сайту пошуку роботи №1 в Україні Work.ua за 2018 рік кількість офіційно працюючих людей в Україні скоротилася на 183,7 тис. осіб, а з 17 млн працездатного населення України, яке Держстат нарахував на 1 січня 2019 року, на постійній основі працювали 7,7 млн осіб (трохи понад 45%). Кожна третя особа з усіх працюючих за рік змінили роботу або звільнилися. При цьому частина звільнених потрапляють в статистику найвищого рівня плинності кадрів (з 2,4 млн осіб таких було 2,1 млн.) [2].

Досліджуючи рух персоналу на ринку праці та враховуючи проблеми HR - сфери

щодо збереження кадрового потенціалу та підбору потрібних співробітників зауважимо, що для ефективної роботи потрібно не тільки розуміння загальної логіки і закономірностей цих процесів, а й компетентності спеціалістів по роботі з персоналом щодо якісної оцінки та діагностики працівників. Слід зазначити, що проведення якісного оцінювання персоналу, підбору необхідних методик діагностики є достатньо глибокою управлінською проблемою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика оцінки та діагностики персоналу наразі є досить актуальним питанням та є об'єктом багатьох наукових досліджень в сфері управління персоналом. Традиційні та сучасні підходи, різні аспекти проблеми оцінювання персоналу висвітлю-

вали в своїх працях такі вітчизняні науковці: О.М. Гірняк, А.М. Колот, О.В. Крушельницька, В.Ю. Корнюшин, В. М. Мартиненко, Ю. В. Конотопцева, Т. А. Костишина, О. О. Нестуля, С. І. Нестуля [3] тощо. Аналізуючи наукові дослідження зарубіжних науковців з питань оцінювання та діагностики персоналу можна виділити таких зарубіжних вчених: Д. Голдсмита [4], К. Клока, Ф.Лютенса [5], Д.Ульриха [6], С. Іванову [7] та інших.

Метою даної статті є уточнення сутності та основних структурних елементів оцінювання персоналу; висвітлення та систематизація сучасних методів діагностики персоналу; обґрунтування основних тенденцій впливу HR – технологій на процес оцінки персоналу.

Виклад основного матеріалу. Конкуренція на ринку праці підвищується, і одним із завдань HR – департаменту є залучення та збереження висококваліфікованого персоналу. Ключову роль в успішному впровадженні інноваційних технологій оцінювання, мотивування, стимулювання персоналу відіграє фаховість HR – працівників. Сфера управління персоналом на підприємствах та в організаціях будь-якої галузі включає розуміння технологічних процесів та рівень взаємодії між підрозділами, специфіки бізнесу, фінансового стану компанії, позиції на ринку конкурентів, внутрішнього та зовнішнього брендингу, організаційної структури управління, а також знання зовнішніх чинників до яких чутлива компанія. В сучасних умовах конкурентного середовища кадрові рішення повинні мати стратегічну спрямованість, тобто враховувати майбутні потреби підприємства у кількості та якості працівників [8].

Оцінювання персоналу відіграє провідну роль в системі управління кадрами та являється однією з найскладніших категорій менеджменту персоналу. Ключову позицію в системі стратегічного планування персоналом займає діагностика персоналу, що дозволяє виявити невирішені кадрові питання, визначає рівень ефективності праці конкретних працівників, оцінку якісних та кількісних характеристик персоналу, вносить корективи в подальших діях при розстановці кадрів, організації навчання персоналу та формуванні кадрового резерву тощо. Ознакою

професійності спеціалістів по роботі з персоналом є вміння використовувати сучасні методики діагностики персоналу адаптовані до українських реалій, що є необхідною вимогою економічно стабільних підприємств.

Оцінювання персоналу – це процес збору інформації для отримання оцінки, в який входять підготовка, вибір предмета і суб'єкта оцінювання та аналіз отриманих результатів [9]. Оцінювання персоналу – це комплекс заходів по підготовці та збору інформації про діючих працівників або тих хто претендує на вакантні посади; процес визначення відповідності кількісних та якісних характеристик персоналу вимогам посади та як процес інтерпретації отриманих результатів. Дану інформацію варто використовувати, в подальшому, для прийняття управлінських рішень з застосуванням сучасних HR – технологій. Структура комплексної оцінки представлена на Рис. 2.

Для подальших досліджень розглянемо традиційні та сучасні методи і техніки, що використовують сучасні HR – спеціалісти при оцінюванні персоналу. Класифікуючи методи оцінювання їх поділяють на ті, що використовують при оцінюванні виконання функцій (бальний метод, графічна шкала оцінювання, шкала біполярних профілів, метод ранжування, метод порівняння по парах, метод порівняння з еталоном, метод стандартного оцінювання, метод розподілу, метод 360* та ті, що оцінюють потенціал працівника. В свою чергу багато науковців досліджуючи методи оцінки персоналу об'єднують їх в три групи, відповідно до спрямованості: *якісні або описові*, методи які дозволяють характеризувати персонал без застосування кількісних даних [11] (співбесіда, групові дискусії, спостереження, вивчення документів та ін.); *кількісні* – результати даної групи виражені в точних цифрах, що дозволяє вважати цю групу методів найбільш об'єктивною (методи стандартних оцінок, заданої бальної шкали, ситуативної оцінки тощо); *комбіновані* методи - методи які поєднують використання якісних та кількісних методик та технік, та вважаються серед практиків HR - сфери більш ефективними (метод угруповань, методи сумарних оцінок, графічні методи оцінювання та інші) (Рис.3).

СТРУКТУРА ОЦІНЮВАННЯ ТА ДІАГНОСТИКИ ПЕРСОНАЛУ

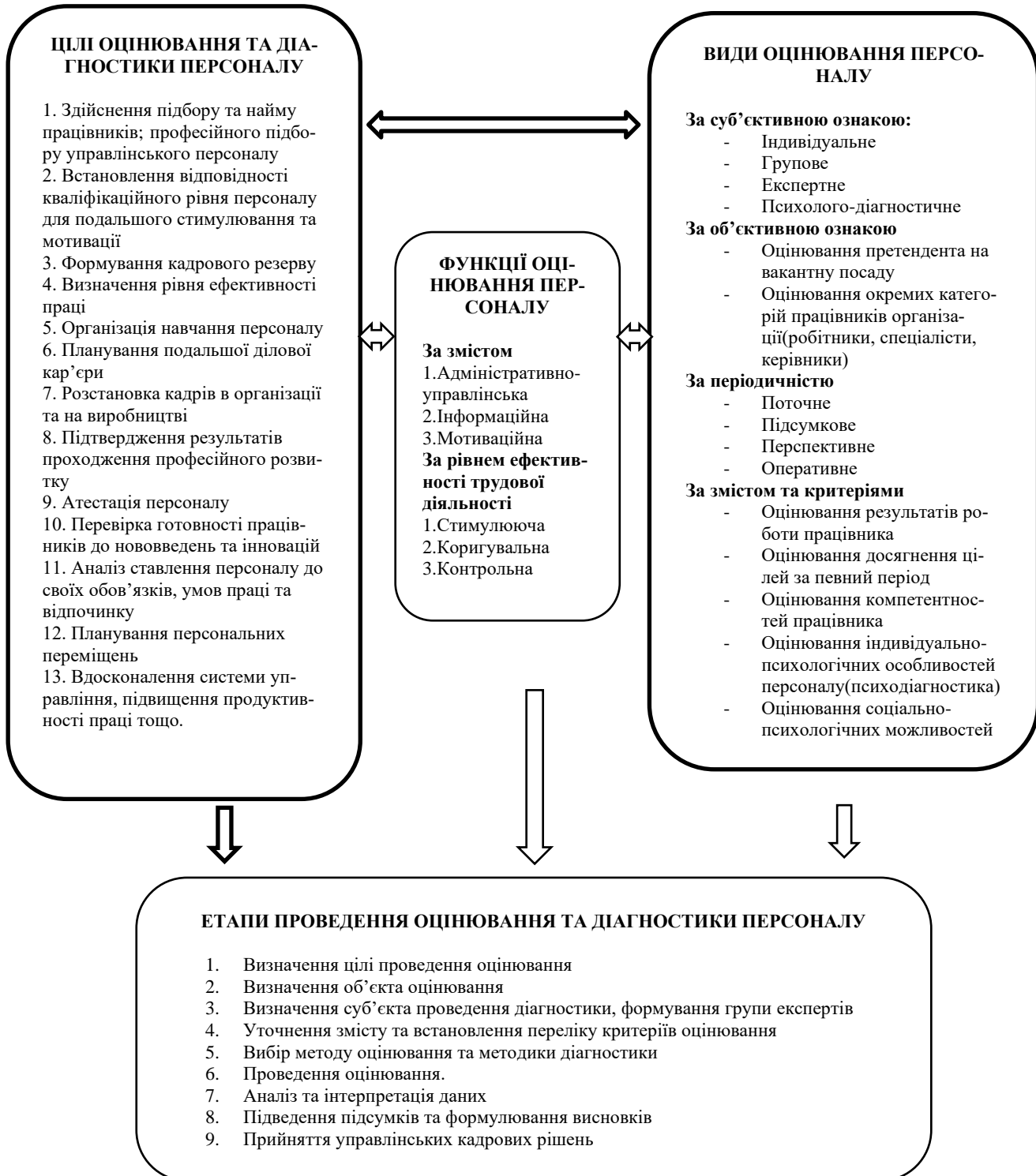


Рис.2 Структура оцінювання та діагностики персоналу

Складено за даними: [9;10;13].

Кожна з вищезазначених груп має свої переваги (зручність та простота у користуванні, пояснення працівникам окремого ставлення до посадових обов'язків, диференційованість, прив'язаність до визначених цілей) та недоліки (нечіткі норми, тенденція м'якості та неупередженості, займають бага-

то робочого часу, передбачуваність та ін.). На думку дослідників для підвищення рівня достовірності, збереження ресурсів, та для об'єктивності доцільним є об'єднання переваг цих методів при оцінюванні на конкретних етапах управління персоналом.



Рис. 3 Методи оцінювання персоналу

Складено за даними: [9;11].

Дієвість, практичність та ефективність системи оцінювання є ключовими вимогами. Систему оцінки можна вважати дієвою, практичною та ефективною, якщо результати оцінки не викликають сумнівів, мають загальне визнання в тих кого досліджують, та у керівників процесу; коли результати позитивно впливають на необхідні показники (мотивація, стимуляція, результати праці, залученість у взаємозв'язку з оплатою праці).

Стратегічною складовою при виборі методів оцінювання стають HR – технології, які забезпечують кадрові потреби організації, вимоги до посад відносно структури організації, реагують на зміни ринку праці, сліду-ють інноваційним трендам. Прийняття неефективних управлінських рішень є наслідком професійних помилок при оцінюванні персоналу. Для того, щоб мінімізувати недоліки в проведенні діагностування персоналу постає необхідність в розробці чіткого плану та процедури оцінювання відносно конкретної цілі організації чи структурного підрозділу. Також при розробці процедури оцінки

співробітників варто зважати на діагностику психологічних особливостей персоналу, а також вміння правильно використовувати результати проведених методик [12]. В сучасному світі проблема розкриття і використання особистісного психологічного ресурсу, вміння володіти собою і самостійно керувати внутрішніми ресурсами власної психіки в будь-яких умовах є актуальною для людей будь-яких професій. Сучасні дослідження природи емоційних здібностей (EQ) персоналу (вміння управляти собою та регулювати взаємовідносини з іншими людьми) визнаються одним із найважливіших факторів досягнення працівником професійного успіху [13].

Гарним прикладом є мета-аналіз величезної маси проведених в Європі та США досліджень, який однозначно доводить, що найкращим окремо взятим предиктором продуктивності професійної діяльності та успішності професійного навчання є результати за методиками діагностики когнітивних або загальних розумових здібностей [14].

Використання методів психодіагностики в сфері HR є унікальною компетентністю сучасного спеціаліста в управлінні людськими ресурсами. Такі практичні методики дозволяють оптимізувати процеси підбору та відбору персоналу (особливо управлінський персонал), навчання працівників, прогнозують поведінку персоналу, допомагають кон-

тролювати процеси підвищення кваліфікації персоналу, виявляти причини відставання працівників, готовність до конфліктів та інновацій. В Таблиці 3 ми розглянули відомі психодіагностичні методики та їх особливості, що використовують сучасні як українські, так і зарубіжні фахівці HR – сфери.

Таблиця 1

Сучасні психодіагностичні методики для використання в HR – сфері

Назва методики	Походження	Особливості	Сфера застосування в професійній діяльності
1.Методика «Шкала прогресивних матриць» Тест А. Равена	1936р, розробники – Джон Равен (спільно з Л. Пенроузом) Франція	Діагностика рівня розвитку інтелектуальних здібностей особистості. Оцінка здатності до систематизованої, планомірної, методичної інтелектуальної діяльності (логічність мислення).	Ефективні адміністратори, керівники, підприємці, розвідники, військові
ММРІ - Мінесотський багатоаспектний особистісний опитувальник (Minnesota Multiphasic Personality Inventory),	1989р, університет Мінесоти США, (адаптація Березина).	Методика дозволяє з високим ступенем достовірності виявляти риси і типи характеру, визначати стиль поведінки і спілкування, діагностувати здатність до адаптації і приховані психічні відхилення, оцінювати професійну придатність, вивчати емоційний стан і ступінь вираженості стресу, прогнозувати ймовірність і зміст труднощів у різних видах трудової діяльності.	Профорієнтація, рекрутинг, корекція виробничих відносин; наукові дослідження; психологічне консультування, психологічна оцінка в судовій практиці, поліція.
Профорієнтаційна психодіагностична методика для дорослих SDS-5	Розробник-Джон Голланд	Інструмент для профорієнтації, який визначає особливості професійних бажань, прагнень, уподобань, навичок та інтересів.	Кар'єрні консультанти; HR-менеджери; психологи.
Оцінка емоційного інтелекту (Org-EIQ)	2009 (2014)р Gabriele Giorgi e Vincenzo Majer	Опитувальник дозволяє оцінити емоційний та організаційний інтелект по відношенню до робочих ситуацій.	Спеціалісти з оцінки потенціалу, профорієнтації, профпідготовки, коучингу, консультування та діагностики організаційних навичок.
Оцінка компетентності в сфері продаж (PASAT-2000)	2011р, Steve. Poppleton Ph. D, Peter Jones Ph. D.	Один з найкращих інструментів для оцінки особистісних якостей, навичок та умінь для здійснення ефективних продажів.	Сфера працевлаштування; співробітники відділу кадрів.

Тест мотиваційних орієнтацій (ТОМ)	2011р – адапт. для України Laura Borgogni, Laura Petita, Claudio Barbaranelli	Орієнтований на дослідження основних чотирьох мотиваційних факторів: досягнення результату, лідерство, інновації, побудова взаємовідносин. Тест ТОМ допоможе ефективно і легко оцінити мотиваційний профіль кандидата на ту чи іншу посаду.	HR; рекрутинг.
Опитувальник для оцінки інтегративності (HCS Integrity Check)	2011р; розробник Святослав Занев, Нікола й Ніколов	Опитувальник дозволяє комплексно оцінити моральний розвиток особистості, що є важливим критерієм для оцінки потенційного співробітника.	HR; психологи.
Опитувальник лідерських якостей (ALQ)	2011; адаптація для України: Віталій Климчук Розробник: Laura Borgogni, Laura Petita	Опитувальник дозволяє оцінити рівень лідерства як такий, а також можливість його розвитку в майбутньому.	Спеціалісти з оцінки потенціалу, профорієнтації, профпідготовки, коучингу, консультування та діагностики організаційних навичок
16-ФЛО - 16-факторний особистісний опитувальник Дж. Кеттелла	1946; Р.Кеттелл, США	Тест призначений для опису широкої сфери індивідуально-особистісних відносин; демонструє індивідуальну своєрідність конкретної особистості та дозволяє з певною долею вірогідності прогнозувати реальну поведінку за певних життєвих ситуацій.	Професійний відбір персоналу та управлінців різних рівнів; розстановка кадрів у організаціях та виробництві; профорієнтація.
Колірний тест М. Люшера (Швейцарія)	1984, розробник доктором Макс Люшер (Швейцарія)	Виміряє психофізіологічний стан людини, його стресостійкість, активність і комунікативні здібності. Тест Люшера дозволяє визначити причини психологічного стресу.	Підбір персоналу; професійний спорт, комплектація виробничих колективів, педагогіка, психотерапевтичні висновки.
СРІ-каліфорнійський психологічний опитувальник (California Psychological Inventory).	1987, автор - Харрісон Джордж, США	Виявляє індивідуальні особливості особистісних характеристик з точки зору соціальної поведінки, прогнозує успішність оволодіння співробітниками тими чи іншими професійними навичками.	HR; управління персоналом.

Складено за даними: [15;16;17].

Ще одним із головних чинників ефективної діяльності організації сьогодення є оцінювання компетентностей окремих працівників, як оцінювання ступеня відповідності

наявного рівня компетентності. Важливими інструментами в управлінні персоналом вважають розробку карти компетентності та моделі компетенцій «ідеального працівника», які дають змогу створити базу компетенцій працівників підприємства, аналізувати динаміку зміни компетентності кожного працівника, оперативно здійснювати перевірку і аналізувати чинники впливу на розвиток особистісного потенціалу працівників [18]. Карта компетентності (професійний портрет) – це набір найважливіших навичок та умінь, знань, особистісних характеристик, типів поведінки, соціальних ролей які необхідні для ефективної роботи і досягнення успіху на певній посаді. Модель компетенцій складається з певної сукупності компетенцій, необхідних для ефективної діяльності на конкретній посаді. Кожну компетенцію доцільно описати через індикатори позитивного і негативного результату, тобто найбільш характерні приклади успішної чи неуспішної поведінки, що призводить до певного рівня ефективності [18]. Оцінювання рівня компетентності працівників, як сучасна HR – технологія забезпечує підвищення конкурентоспроможності та стратегічного розвитку компанії.

Організація управлінських HR – процесів досить часто супроводжується використанням сучасних персонал – технологій та популярних методів оцінки запозичених з зарубіжних країн. Серед них основними вважаються такі методи оцінки персоналу: Assessment, Appraisal і Evaluation – це різні типи оцінки. А Competencies Assessment (оцінка компетентностей), Performance Appraisal (управління ефективністю діяльності) і Job Evaluation (оцінка посади) – це різні оцінні процедури, що використовують для досягнення різних цілей, які вимагають використання абсолютно відмінних один від одного методів [19].

Посилена увага до професійного оцінювання та діагностики персоналу з використанням сучасних персонал - технологій вимагає від працівників HR -сфери, кадрових працівників, спеціалістів центрів зайнятості та управлінців постійного вдосконалення та навчання зважаючи на вітчизняні та світові економічні тенденції.

Проаналізувавши відповідні дослідження в напрямку оцінювання персоналу пропонуємо використовувати наступні адаптивні підходи з застосуванням сучасних HR – технологій:

1. Систематизація процесів оцінки та діагностики персоналу, усвідомлення та виведення цих процесів на рівень необхідності та перспективності.

2. Використання результатів діагностики працівників в контексті стратегічних кадрових рішень та задач бізнесу в цілому.

3. Проведення оцінювання конкретного працівника та робочої групи з врахуванням висновків аналізу роботи всієї організації.

4. Мінімізація впливу «людського фактору» в діагностиці, використання автоматизованих інструментів оцінки персоналу, створення опитувальників та тестів з використанням програмного забезпечення та сучасних онлайн-платформ.

5. Організація навчання та професійної підтримки HR-ів, менеджерів по роботі з персоналом, кадрових працівників служб спеціальним психодіагностичним методом.

6. Цифровізація інструментів оцінки працівників: використання соціальних мереж для вивчення профілю, практичних додатків та онлайн-сервісів, які автоматизують і спрощують процедуру оцінки персоналу за компетенціями, відео-інтерв'ю, мобільні технології, «безпаперові» технології тощо.

7. Використання різноманітних інструментів оцінки талантів (інтерв'ю за компетенціями, тести загальних інтелектуальних і когнітивних здібностей (IQ, числові, вербальні і т.д.) тести й опитувальники відповідності корпоративній культурі, ділові ситуації, особистісні мотиваційні опитувальники, соціальні мережі Facebook , LinkedIn та ін.), що допомагають швидше і точніше виявляти найбільш придатних кандидатів зовнішнього та внутрішнього найму.

Висновки. Складний комплексний процес оцінювання та діагностики персоналу характеризує не тільки професійні та особистісні якості персоналу, але проводить моніторинг більш масштабних питань діяльності організації: ефективного планування, стратегічних цілей компанії, кадрових рішень, розвиток

професійного росту, впровадження інноваційних технологій тощо.

В рамках даної статті було визначено, що проведення якісного оцінювання персоналу, підбору необхідних методик діагностики є достатньо складною управлінською проблемою; обґрунтовано важливість використання сучасних HR – технологій, методів діагностики персоналу для системи оцінювання персоналу та в подальшому для прийняття ефективних управлінських рішень. Запропо-

новано використовувати певні адаптивні підходи в плануванні та подальшій роботі з застосуванням сучасних HR – технологій.

В подальших дослідженнях планується визначити особливості та потреби процесу внутрішнього професійного розвитку трудового потенціалу, який передбачає збереження, розвиток, професійне навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу з використанням сучасних HR – технологій.

Список літератури:

1. Аналітична та статистична інформація Державного центру зайнятості. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/67>
2. Ринок праці України. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.work.ua/news/ukraine/1090/>
3. Костишина Т. А. Управління персоналом у XXI столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці : монографія / Т. А. Костишина, О. О. Нестуля, С. І. Нестуля та ін. Полтава : Полтавський Літератор. 2010.- 498 с.
4. Голдсмит Д. Эффективные методы раскрытия потенциала сотрудников / Джоан Голдсмит, Кеннет Клок. – М. : Претекст. 2006. –83–91с.
5. Лютенс Ф. Организационное поведение : учебник для ВУЗов / Фред Лютенс. – М. : ИНФРА-М. 1999 – 338–360 с.
6. Ульрих Дейв. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации.- М.:ООО«И.Д.Вильямс».2007. – 304с.
7. Светлана Иванова. Поиск и оценка линейного персонала: Повышение эффективности и снижение затрат.- М.: Альпина Паблишер, 2014. - 129 с.
8. Стратегічне управління розвитком і ефективним використанням трудового потенціалу підприємства / Л.В. Шаульська // Економіка пром-сті.2004. № 5.-182-189 с.
9. Захарчин Г. М. Управління персоналом: навч. посібник/ Г. М. Захарчин, Л. Р. Струтинська, Н.П. Любомудрова, Р. О. Винничук. – Львів: Видавництво Львівської політехніки.-2013.-260С.
10. Кузьмін О.Є. Управління персоналом. Кузьмін О. Є, Процик І. С., Передало Х. С., Комарницька Б. Б.- Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2011. – 236с.
11. Приходько С. О. Система оцінювання персоналу як ключовий елемент сучасної концепції управління персоналом публічної служби / С. О. Приходько // Теорія та практика державного управління. 2012. - Вип. 4. -437-444с.
12. Лукашева К. А. HR-технологии: психодиагностика в работе с персоналом. Современная психология: материалы IV Международ. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2016 г.). - Казань, Изд-во «Бук», 2016. - 56 с.
13. Мартиненко В.М. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психологічний аспект : наук. розробка / авт. кол. : В. М. Мартиненко, Ю. Д. Древаль, Ю. В. Конотопцева та ін. – К. : НАДУ. 2013. – 52 с.
14. Корольов Д. К. Психологічна оцінка персоналу. Навчальний посібник.-Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка. 2019. - 160 с.
15. Тестові методики призначені для дослідження рівня розвитку інтелектуальних здібностей особистості. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://gur.gov.ua/content/iq-tests.html>
16. Тезисные материалы первой установочной конференции Общественной организации "Всеукраинская психодиагностическая ассоциация" [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://vpa.org.ua/pub/files/93e81f945391256c.pdf>
17. Реєстр тестових методик України. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://vpa.org.ua/test-committee/reestr-testovih-metodik-ukrayni/>
18. Леонова С. В. Діагностика компетентності персоналу на основі використання принципів теорії розпізнавання образів / С. В. Леонова // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. - 2012. - Вип. 8. -151-155с.
19. Удосконалення системи оцінки персоналу в сучасних умовах. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/conf/2016-5/doc/4/14.pdf>

Referense:

1. Analitichna ta statystychna informatsiia Derzhavnoho tsentru zainiatosti. [Online]. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/67> [in Ukrainian].
2. Rynok pratsi Ukrainy. [Online]. URL: <https://www.work.ua/news/ukraine/1090/> [in Ukrainian].
3. Kostyshyna T. A. (2010) Upravlinnia personalom u KhKhI stolitti: kadrova polityka, motyvatsiia, oplata pratsi: monohrafiia. *Poltava: Poltavskiy Literator*, 498 p. [in Ukrainian].
4. Holdsmyt D., Klok K. (2006) Effektivnyye metody raskrytiya potentsyala sotrudnykov. *M. Pretekst*, 83–91 p. [in Russian].
5. Liutens F. (1999) Orhanyzatsyonnoe povedeniye: uchebnyk dlia VUZov. *M.: YNFRA-M*, 338–360 p. [in Russian].

6. Ulrykh Deiv (2007) *Efektivnoe upravlenye personalom: novaia rol HR-menedzhera v orhanyzatsyy. M.: OOO»Y.D.Vylyams», 304 p. [in Russian].*
7. Svetlana Yvanova (2014) *Poysk y otsenka lyneinoho personala: Povyshenye efektyvnosti y snyzhenye zatrat. M.: Alpyna Pablysher, 129 p. [in Russian].*
8. Shaulska L.V. (2004) *Stratehichne upravlinnia rozvytkom i efektyvnyvm vykorystanniam trudovoho potentsialu pidpriemstva. Ekonomika prom-sti. № 5.-182-189 p. [in Ukrainian].*
9. Zakharchyn H. M. *Upravlinnia personalom: navch. Posibnyk. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 2013.-260 p. [in Ukrainian].*
10. Kuzmin O.Ie. (2011) *Upravlinnia personalom. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi plitekhniki, 236 p. [in Ukrainian].*
11. Prykhodko S.O. (2012) *Systema otsiniuvannia personalu yak kliuchovyi element suchasnoi kontseptsii upravlinnia personalom publichnoi sluzhby. Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia. Vyp. 4, 437-444 p. [in Ukrainian].*
12. Lukasheva K. A. (2016) *HR-tekhnohohyy: psykodyahnostyka v rabote s personalom. Sovremennaia psykholohyia: materyaly IV Mezhdunar. nauch. konf. (h. Kazan, oktiabr 2016 h.). Kazan, Yzd-vo «Buk», 56 p. [in Russian].*
13. Martynenko V.M. (2013) *Suchasna tekhnolohiia otsiniuvannia personalu ta kadrovoho potentsialu orhanizatsii i yii sotsialno-psykholohichni aspekt : nauk. rozrobka. K.: NADU. 52 p. [in Ukrainian].*
14. Korolov D. K. (2019) *Psykholohichna otsinka personalu. Navchalnyi posibnyk. Zhytomyr: Vyd-vo ZhDU im. I. Franka. 160 p. [in Ukrainian].*
15. *Testovi metodyky pryznacheni dlia doslidzhennia rivnia rozvytku intelektualnykh zdibnostei osobystosti. [Online]. URL: <https://gur.gov.ua/content/iq-tests.html> [in Ukrainian].*
16. *Tezysnye materyaly pervoi ustanovochnoi konferentsyy Obshchestvennoi orhanyzatsyy "Vseukraynskaia psykodyahnostycheskaia assotsyatsyia" [Online]. URL: <https://vpa.org.ua/pub/files/93e81f945391256c.pdf> [in Russian].*
17. *Reiestr testovykh metodyk Ukrainy. [Online]. URL: <https://vpa.org.ua/test-committee/reestr-testovih-metodik-ukraini/> [in Russian].*
18. Leonova S. V. (2012) *Diahnostyka kompetentnosti personalu na osnovi vykorystannia pryntsyypiv teorii rozpoznavannia obraziv. Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava, Vyp. 8, 151-155 p. [in Ukrainian].*
19. *Udoskonalennia systemy otsinky personalu v suchasnykh umovakh. [Online]. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/conf/2016-5/doc/4/14.pdf> [in Ukrainian].*