



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
<http://ageconsearch.umn.edu>
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

УДК 331.104:65.015.3
JEL: Q00, Q10, Q12, C13

Ірина Копитова, Антоніна Зелінська

*Житомирський національний агроекологічний університет
Україна*

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ: ЗМІСТ І СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

У статті визначено зміст оцінки ефективності діяльності управлінського персоналу, який знайшов своє відображення в розробленій системі критеріїв. Вона є уніфікованою і служить основою для формування модифікованих систем показників. Організаційне забезпечення оцінки представлено комплексом принципів її здійснення, а також розкриттям соціально-психологічних особливостей реалізації її функцій.

Ключові слова: оцінка, ефективність діяльності управлінського персоналу, система критеріїв, соціально-психологічні особливості.

Ірина Копытова, Антонина Зелинская

*Житомирский национальный агроэкологический университет
Украина*

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА: СОДЕРЖАНИЕ И СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

В статье определено содержание оценки эффективности деятельности управленческого персонала, которое нашло свое отражение в разработанной системе критериев. Она является унифицированной и служит основой для формирования модифицированных систем показателей. Организационное обеспечение оценки представлено комплексом принципов ее осуществления, а также раскрытием социально-психологических особенностей реализации ее функций.

Ключевые слова: оценка, эффективность деятельности управленческого персонала, система критериев, социально-психологические особенности.

Iryna Kopytova, Antonina Zelinska

*Zhytomyr National Agroecological University
Ukraine*

EVALUATION OF EFFICIENCY OF ACTIVITY OF MANAGEMENT STAFF: CONTENT AND SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL ASPECTS

The purpose of paper is to determine methodological basics for development of content of evaluation of efficiency of activity of management staff and providing important social and psychological peculiarities when carrying out it. This purpose was implemented via description of content and organization aspects of evaluation. Its justified directions became a methodological basis for building criteria system for evaluation of efficiency of activity of management staff. It has a unified view and determines the basis for formation of modified index systems. A scientific novelty of the developed criteria system grounds on complex approach and highlighting a generalized criterion in a complex approach which is characterized by a specific synergetic effect. Organizational support of the evaluation is provided by a complex of principles for carrying out it, and description of social and psychological peculiarities of implementation of its functions, which ensures the efficiency of feedback in management process.

Key words: *evaluation, efficiency of activity of management staff, criteria system, social and psychological peculiarities.*

Постановка проблеми. Управлінський персонал, будучи первинною ланкою системи управління, є одним з основних об'єктів оцінки ефективності управління. Саме від його компетентності й цілеспрямованих зусиль у кінцевому підсумку буде залежати рівень ефективності управління в цілому. Оцінка ефективності діяльності управлінського персоналу виступає елементом зворотного зв'язку процесу управління й виконує два основних завдання. З одного боку, вона спрямована на підвищення ефективності трудової діяльності управлінського персоналу в межах досягнення цілей організації на основі нарощування управлінського потенціалу та його кращого використання. З іншого боку, вона формує надійну базу удосконалення власне системи управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показує досить ґрунтовну розробленість проблеми оцінки управлінського персоналу порівняно з оцінкою системи та підрозділів управління. У західній науці оцінка управлінського персоналу в основному базується на компетентнісному підході, розробкою якого займаються Р. Болден [1], Дж. Гослінг [1], П. Деннісон [1], Е. Мартуруано [1], М. Халак [2], А. Прат [2], Р. Гіббонс [3], Р. С. Каплан [3], Ш. Куна [4] та ін. На пострадянському науковому просторі серед дослідників слід виділити К. Айнабека [5], О. В. Ігнатенко [6], Е. П. Попову [7], Н. Н. Мехтиханову [8], Т. А. Труфанову [9], Т. П. Чернявську [10] та багатьох інших. Автори пропонують й обґрунтовують різні системи оцінок – від простих (навіть до надто спрощених) до надто складних. Проте багато питань оцінки управлінського персоналу щодо її методичних й організаційних аспектів відзначаються суперечливістю та неоднозначністю. Разом з тим, практика оцінки вимагає системного підходу до вирішення цієї проблеми на комплексній методологічній основі. Зовсім мало публікацій, які розкривають соціально-психологічні аспекти реалізації функцій оцінки управлінського персоналу, що значно обмежує її вплив на реальне зростання ефективності індивідуальної праці управлінців та ефективності управління в цілому.

Мета статті. Метою дослідження є визначення методологічних основ для розробки змісту оцінки ефективності діяльності управлінського персоналу,

зокрема її системи критеріїв, а також висвітлення важливих соціально-психологічних особливостей під час її здійснення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінка управлінської діяльності пов'язана з певними труднощами, що зумовлені її специфікою. Важко оцінити розумову працю, яка бере участь у створенні матеріальних благ опосередковано, через працю інших працівників. Результати управлінської праці значно віддалені в часі й просторі від моменту й місця затрат і практично невіддільні від результатів функціонування об'єкта управління. Вона характеризується взаємопов'язаністю управлінських функцій і складністю визначення внеску кожного управлінця. Є необхідність поєднання одночасної оцінки особистих якостей і результатів роботи структурного підрозділу й організації в цілому. Все це значно ускладнює методологічні підходи до оцінки ефективності управлінської діяльності в реалізації змістовних та організаційних питань.

“Оцінка ефективності діяльності управлінського персоналу” – більш комплексне поняття, ніж “оцінка управлінського персоналу”. Її мета, на відміну від останньої, полягає не тільки у встановленні відповідності управлінця займаній посаді, а й у визначенні цінності цього працівника в системі управління на основі врахування результативності його праці в забезпеченні ефективності управління в цілому. Ця відмінність і повинна бути відображена в змісті оцінки ефективності діяльності управлінського персоналу, оскільки мета оцінки в значній мірі визначає її зміст.

В управлінні зайняті різні категорії управлінського персоналу: керівники, спеціалісти й технічні виконавці. Тому методологія визначення змісту оцінки ефективності діяльності управлінського персоналу вимагає комплексного підходу та уніфікації. Більшість дослідників вважають, що оцінка всіх категорій управлінського персоналу повинна здійснюватися за трьома напрямками: оцінка особистості, її праці та її результатів. При цьому найбільш суперечливим питанням є зміст, який вкладається в кожен із зазначених напрямів.

Під час оцінки особистості в останні роки широкого розвитку набув компетентісний підхід [1; 5; 6; 7]. Багато досліджень присвячено питанням впливу важливих професійних якостей управлінців на досягнення конкретних завдань і цілей організації [2–4]. У практиці оцінки з'явився новий термін – компетенція, яка є системним проявом знань, умінь, здібностей та особистісних якостей, завдяки яким фахівець може вирішувати конкретні професійні завдання. Успіх нового терміну зумовлений тим, що ці, по-суті, особистісно-професійні характеристики є новими системними утвореннями більш високого рівня, ніж просто знання, кваліфікація, досвід, здібності тощо [8, с. 21–22]. Наявність і рівень компетенцій оцінюють за діловими й особистими якостями та обов'язково за результатами праці працівника. Разом з тим, деякі дослідники вважають, що компетентісний підхід доцільний тільки для управлінців тих організацій, де важко оцінити організаційну ефективність (державна служба, освіта, охорона здоров'я і т. д.) [7].

Аналізуючи сутність і зміст ділових й особистісних якостей управлінського персоналу, які складають основу компетенцій, насамперед, необхідно виходити із визначення самого поняття “якість”. Як філософська категорія воно означає тотожну з буттям визначеність того чи іншого предмету, яка робить його тим, чим він є, а не чимось іншим. Коли ж поняття “якість” вживають у звичайному розмовному значенні, то його, як правило, ототожнюють із такими поняттями, як “ознака”, “риси”, “властивість” особистості. Це друге значення поняття “якість” не тотожне відомій філософській категорії, хоч із нею пов’язане, оскільки означає ознаку, властивість особистості. А якість об’єкта, речі завжди проявляється та розкривається в сукупності властивостей. Отже, соціально-психологічну якість особистості також можна розглядати через сукупність її соціально-психологічних властивостей, які, як правило, називають якостями й під якими розуміють типові, стійкі, постійні ознаки, риси свідомості та поведінки особистості [11]. Наступною методологічною вимогою під час оцінки ділових, професійних та особистісних якостей управлінського персоналу є єдність гносеологічного, соціологічного та аксіологічного аспектів оцінки. Ця вимога особливо важлива за розкриття змісту якостей, які включають у себе елементи свідомості (погляди, знання, переконання, почуття, волю) і дії, вчинки в їхній визначеності й ціннісній зорієнтованості.

Ділові, професійні, особистісні якості, будучи найбільш загальними соціально-психологічними рисами особистості управлінця, характеризують ще відповідну спрямованість його діяльності, яка опосередковано проявляється в його діях і вчинках [12]. Проте, самі наслідки цієї спрямованості (дії та вчинки) не належать до категорії “якості особистості”. Крім того, в сучасній науковій літературі, піддається критиці визначення цінності працівника на основі оцінки рис його характеру, оскільки вона носить достатньо суб’єктивний характер, і тому не дає надійних висновків. У зв’язку із цим пропонується оцінювати працівників за результатами їхньої праці й поведінки.

Зазначені методологічні вимоги дають нам підставу не зводити оцінку ефективності діяльності управлінського персоналу тільки до оцінки професійних компетенцій, а розглядати цю проблему ширше – через оцінку професійної відповідності займаній посаді, оскільки вона буде містити багато інших компонентів, які у повній мірі не можна віднести до складу якостей (навички, вміння, здібності тощо). Отже, зміст оцінки професійної відповідності працівників сфери управління повинен включати оцінку їхніх знань, навичок і вмінь, особистісно-ділових якостей і здібностей.

Другий напрям оцінки ефективності діяльності управлінського персоналу одні автори визначають як оцінку складності виконуваних функцій, інші – як оцінку управлінської праці. Але, оскільки складність функцій виступає її складовою частиною, то правомірно оцінювати управлінську працю в цілому.

Третій напрям – оцінка результатів управлінської праці повинна враховувати як оцінку її результативності, так й оцінку за цілями. Цільова

оцінка результатів праці кадрів управління досі не одержала ґрунтовної теоретичної та методичної розробки, проте фахівці розглядають її як перспективний напрям дослідження.

Важливим методологічним питанням оцінки ефективності діяльності управлінського персоналу є визначення її системи критеріїв. Критерії оцінки – це ключові параметри, за якими оцінюватимуть діяльність управлінського персоналу. Система критеріїв і її склад є одним з базових питань оцінної діяльності.

У вітчизняній і світовій практиці розроблена досить значна кількість критеріальних систем оцінки управлінського персоналу. Залежно від змісту оцінки розрізняють кілька основних підходів: функціональний, кваліфікаційний, особистісний, ситуаційний, управлінський, організаційний, рольовий, цільовий та ін. [9]. В основі всіх наявних підходів лежить еталонна модель ефективного менеджера. Відмінності між підходами визначаються уявленнями про те, чим ефективний керівник відрізняється від неефективного.

Система критеріїв оцінки ефективності діяльності управлінського персоналу повинна мати узагальнений, уніфікований вигляд і визначати методологічну основу для побудови модифікованих підсистем показників й індикаторів. Останні мають відображати специфіку виконуваних управлінських функцій на конкретних посадах. Разом з тим, критерії повинні характеризувати як загальні моменти, рівнозначні для всіх працівників управління, так і специфічні норми праці й поведінки відповідно до конкретної посади. Це дозволить систему критеріїв з деякими корективами використовувати в будь-якій організації.

Відповідно до визначеного змісту було побудовано систему критеріїв оцінки управлінського персоналу, яку представлено на рис. 1. Вона включає дві основні підсистеми критеріїв: критерії оцінки за результатами й цілями та критерії оцінки місця й ролі управлінця в процесі управління. Ці дві підсистеми критеріїв охоплюють загально визнані напрями оцінки управлінського персоналу – оцінку результатів і досягнутих цілей, оцінку індивідуальної праці, оцінку професійної відповідності працівника займаній посаді.

Головним безпосереднім результатом управлінської діяльності керівників є прийняття (підготовка) та реалізація управлінського рішення, що спричиняє істотні зміни в результатах організації, а також власне управлінський вплив. Проте на практиці результати праці більшості управлінців, особливо керівників і спеціалістів, не можна піддавати прямій кількісній оцінці, їх можна оцінити тільки опосередковано [8, с. 8]. На основі зазначених положень, аналізу теорії та практики оцінної діяльності у сфері управління узагальнена модель оцінки результатів праці управлінського персоналу повинна включати в себе такі критерії: ступінь досягнення поставлених цілей; ступінь виконання посадових обов'язків; рівень якості виконаних робіт; рівень дотримання термінів виконання робіт; рівень використання наявних можливостей; ступінь економічності індивідуальної праці; рівень впливу працівника на результати

підрозділу (органу управління), в якому він працює [13, с. 83]. Останній критерій є визначальним, він узагальнює всі інші характеристики результативності праці.

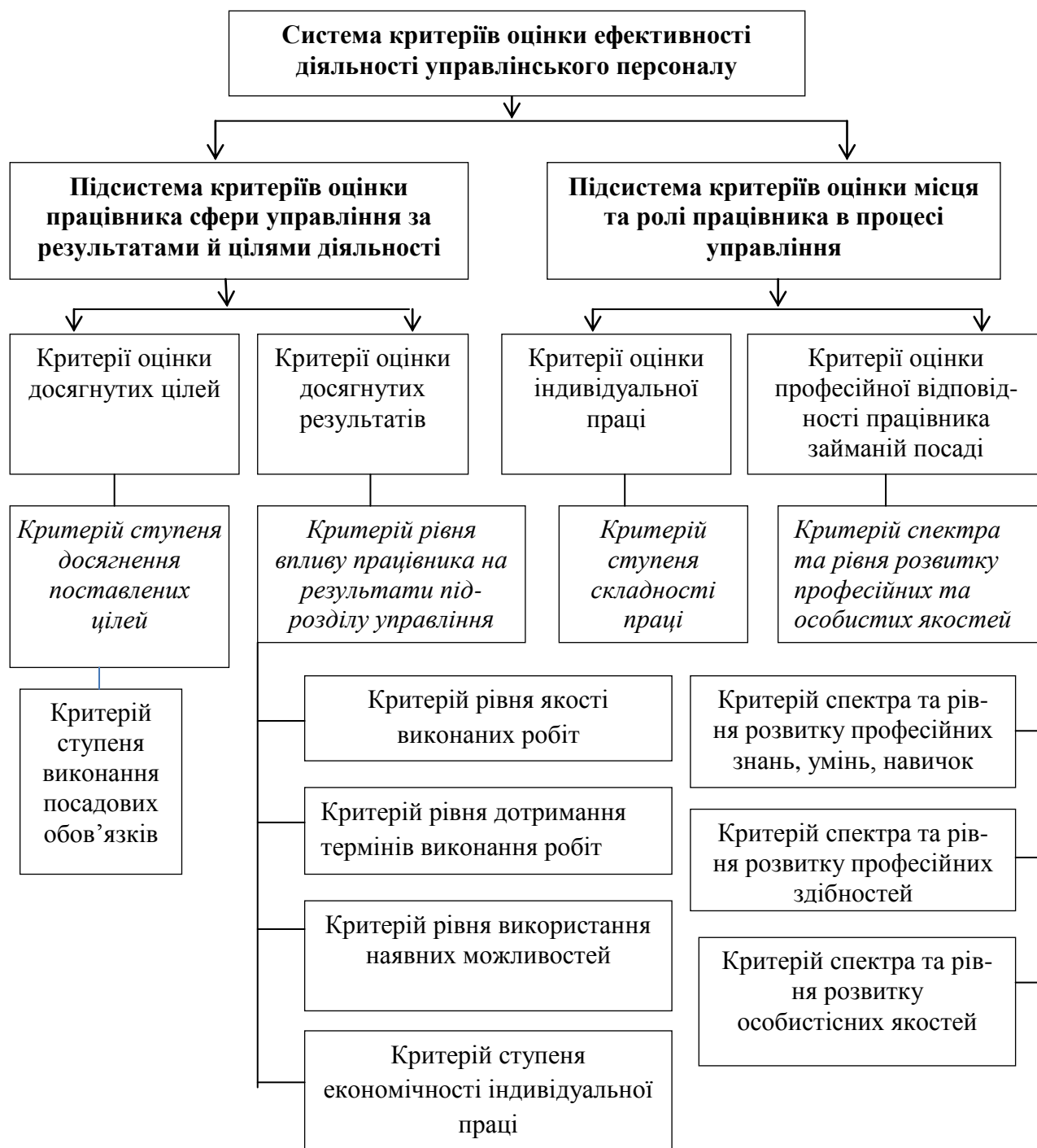


Рис. 1. Система критеріїв оцінки ефективності діяльності управлінського персоналу

Джерело: розробили автори.

Рівень впливу працівника на результати підрозділу (органу) управління, в якому він працює, оцінити досить непросто, оскільки навіть виділення внеску системи управління в загальних результатах організації більшість учених

вважає неможливим. За організаційними підсумками найбільш доцільно оцінювати, в першу чергу, зусилля лінійних керівників, індивідуально підходячи до кожного випадку. Часто така оцінка характеризується якісною визначеністю. Проте оцінка за підсумками в управлінні носить досить умовний характер. Можливу неточність оцінки результатів роботи управлінського персоналу дозволяє скорегувати оцінка самої праці.

Оцінка індивідуальної праці здійснюється за єдиним критерієм – складністю праці. Цей критерій комплексно характеризує характер і значущість праці, що дає змогу більш об'єктивно оцінити її результати. У літературних джерелах під час розробки питань оцінки складності праці управлінського персоналу часто акцентують увагу на її суперечливому характері та проблемності її здійснення. Проте більшість сучасних дослідників цього питання дійшли спільної думки щодо його вирішення [9; 14]. Під час оцінки складності індивідуальної праці необхідно врахувати характер та особливості оцінюваного виду управлінської діяльності, її зміст, масштаб і складність, характер і ступінь відповідальності, ступінь самостійності, співвідношення творчих і стандартних завдань, необхідність застосування різноманітних умінь і навичок тощо. Тому основним завданням під час оцінки складності праці залишається розробка її кількісних методів.

Як уже зазначали, оцінка за результатами діяльності й за складністю праці стосовно працівників системи управління виявляється або неповною, або такою, що умовно підраховується. Крім того, оцінка праці та її результатів – це оцінка минулого. Проте, оцінюючи працівників управління, важливо не тільки визначити їхню винагороду за минулі успіхи, але й виявити їхній рівень готовності до вирішення майбутніх завдань. Це вимагає оцінки не тільки підсумків їхньої діяльності, але й потенціалу, що істотно доповнює першу.

За оцінкою потенціалу управлінця, або за оцінкою його професійної відповідності займаній посаді можна з певною часткою вірогідності судити про ефективність тих чи інших видів його діяльності в майбутньому. Основні ідеї цієї оцінки базуються на даних психології. Вона підтверджує залежність між психічними рисами особистості та її діяльністю. Оцінка професійної відповідності управлінського персоналу є необхідною умовою під час ротації кадрів, переміщення управлінця на вищу посаду, зміни цілей і стратегії організації. Також потенціал працівника необхідно оцінювати, щоб передбачити його поведінку в критичних, складних ситуаціях. Для самого працівника така оцінка важлива як орієнтир для саморозвитку [9].

Оцінка професійної відповідності включає в себе оцінку загальних і специфічних знань працівників управління, їхніх умінь і навичок, здібностей, професійних і ділових якостей. При цьому необхідно враховувати, що якості працівника не є чимось застиглим, незмінним – вони постійно трансформуються, одні з них розкриваються в одних умовах, а інші – в інших. Тому оцінка професійної відповідності значно детермінована часовими межами. Не можна також розглядати знання, вміння та властивості характеру в

загальному вигляді. Вона, на нашу думку, повинна включати в себе такі критерії: рівень і спектр розвитку професійних знань, навичок і вмій; рівень і спектр розвитку професійних здібностей; рівень і спектр розвитку особистісних якостей. Оцінюючи професійну відповідність управлінця, необхідно враховувати всю систему його якостей, беручи до уваги компенсаторний характер одних із них і руйнівний характер поєднання інших. Тому оцінка цього напрямку обов'язково повинна ґрунтуватися на системному підході.

Використання в практичній діяльності розробленої системи критеріїв дозволить одержати певні позитивні наслідки. По-перше, це дозволить у свідомості оцінюваних управлінців закріпити вимоги до їхніх результатів роботи, професійних знань, умінь і навичок, а також до професійно важливих особистісних якостей. По-друге, буде реалізовано принцип справедливості, адже всіх управлінців оцінюватимуть за єдиними критеріями. По-третє, на основі оцінки за визначеними критеріями кожний управлінець зможе чітко усвідомити свої сильні й слабкі сторони як фахівця для складання на майбутнє плану саморозвитку [10].

Для того, щоб оцінка позитивно сприймалася управлінським персоналом і реалізовувала свої функції – аксіологічну, індикаторно-інформативну, регулятивну, прогнозну, мотиваційну та нормативну, необхідно дотримуватися під час її проведення певних принципів:

- соціально-правової захищеності управлінців (проведення оцінки в межах чинного правового поля з дотриманням морально-етичних норм);
- об'єктивності (використання достатньо повної системи критеріїв і показників, що всебічно характеризують співробітника, його трудову поведінку та результати роботи);
- повноти (урахування специфіки роботи управлінців у різних сферах управління);
- точності (застосування кількісної оцінки (використання кількісних шкал виміру критеріїв));
- оперативності (своєчасності й швидкості оцінки, регулярності її проведення);
- відкритості (можливості ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб);
- демократичності (залучення громадськості, участі в проведенні оцінки колег і підлеглих);
- єдності вимог оцінки для всіх осіб однорідної посади;
- результативності (використання результатів оцінки під час прийняття кадрових і мотиваційних рішень, а також за планування нового циклу управління);
- простоти, чіткості й доступності процедури оцінки;
- максимально можливої механізації й автоматизації процедури оцінки.

Дотримання основних принципів оцінки ефективності діяльності

управлінського персоналу дозволить своєчасно та якісно здійснити цей аксіологічний вимір і використати її як дієвий інструмент зворотного зв'язку процесу управління [8; 9].

Разом з тим, практика вітчизняних організацій свідчить, що в деяких із них оцінка ефективності діяльності управлінського персоналу є або досить рідким явищем, або носить відверто формальний характер. Психологія управління доводить, що відсутність оцінки – найгірший вид оцінки, навіть у порівнянні з негативною оцінкою. Відсутність інформації, невідомість, невизначеність виступають потужним стресогенним чинником у повсякденному житті й у професійній діяльності [15, с. 279–280]. Об'єктивно здійснена оцінка дозволяє фахівцю побачити свій внесок і своє місце в реалізації цілей організації, визначити значущість своєї роботи, а також простежити, як ефективність його роботи відбивається на результатах роботи структурного підрозділу.

Важливим організаційним питанням оцінки ефективності діяльності управлінського персоналу є форма доведення її результатів оцінюваному фахівцю. На практиці цим займається, як правило, безпосередній керівник. Навіть за об'єктивної, точної оцінки неадекватна форма доведення її результатів може перекреслити все позитивне навантаження оцінного судження. Бажано, щоб воно відбувалося у формі симетричної комунікації та представляло собою обмін інформацією. Оцінка має максимально підкреслювати важливість цього питання для безпосереднього керівника й бути проявом його уваги, яка є ефективним інструментом нематеріальної мотивації. Увага керівника до виконання конкретних завдань підвищує їхню суб'єктивну значущість для оцінюваного. Відсутність оцінки діяльності (чи її певного виду), епізодична оцінка свідчать про мінімальний інтерес безпосереднього керівника до роботи управлінця. Обговорення результатів оцінки та спільний план професійного розвитку – це прояв продуманої кадрової політики, позиції конкретного керівника стосовно до співробітника, який сприймається як активний і зацікавлений учасник загальної справи.

Оголошуючи результати оцінки ефективності діяльності управлінського персоналу, дуже важливо підібрати адекватну форму доведення результатів оцінки з урахуванням особистісних і професійних особливостей фахівця. Психологи радять побудувати зворотний зв'язок максимально конструктивно, спираючись на конкретні цифри та факти, оминаючи особистісну сферу, з дальшим переходом до аналізу причин одержаних результатів. Проголошуючи результати оцінки потрібно зупинитися на позитивних моментах і на тому, що можливо заважало одержати бажаний результат, які необхідні ресурси, технології і т. д. Найбільш високий і психологічно зрілий рівень зворотного зв'язку полягає в донесенні керівником до співробітника своїх почуттів, переживань, емоційних станів, пов'язаних з обговорюваними питаннями [15, с. 283–284].

Забезпечення змістовного зворотного зв'язку в процесі управління через дієвість оцінки ефективності діяльності управлінського персоналу позитивно

позначається на ефективності роботи управлінців; їхній самостійності й відповідальності в роботі, відданості організаційним цінностям, залученості в реалізацію загальних цілей, готовності реалізовувати свій потенціал на користь організації.

Висновки. Оцінка ефективності діяльності управлінського персоналу – це ефективний інструмент, що дозволяє виявити слабкі й сильні сторони діяльності працівників, скласти план професійного розвитку, побудувати відкриту корпоративну культуру та довірчі стосунки з безпосереднім керівництвом, підвищити ефективність управління й прибутковість бізнесу за рахунок ефективнішого управління персоналом. Методологічною основою оцінки ефективності діяльності управлінського персоналу є визначення її змісту, який детермінується її основними об'єктами та цілями, а тому включає в себе оцінку результатів праці, оцінку складності праці та оцінку професійної відповідності займаній посаді. Розроблена система критеріїв оцінки носить уніфікований характер і є основою для дальшої розробки систем показників та індикаторів, які б ураховували специфіку конкретної управлінської діяльності. Для реалізації всіх функцій оцінки необхідне дотримання її основних принципів, які дозволяють сформуванню надійної основи для її правильного проведення й емоційно-позитивного сприйняття з боку оцінюваних управлінців. Для закріплення позитивного соціально-психологічного ефекту від здійснення оцінки ефективності діяльності управлінського персоналу необхідно ретельно продумати форму доведення її результатів до оцінюваних фахівців, ураховуючи особистісні та професійні особливості кожного.

Список використаних джерел

1. Bolden R. A review of leadership theory and competency frameworks [Electronic resource] / R. Bolden, J. Gosling, A. Marturano, P. Dennison. – Exeter : Centre for Leadership Studies, University of Exeter. – Mode of access : http://business-school.exeter.ac.uk/documents/discussion_papers/cls/mgmt_standards.pdf.
2. Halac M. Managerial Attention and Worker Performance / M. Halac, A. Prat // *American Economic Review*. – 2016. – Vol. 106. – No. 10. – Pp. 3104–3132. <http://dx.doi.org/10.1257/aer.20140772>.
3. Gibbons R. Formal Measures in Informal Management : Can a Balanced Scorecard Change a Culture? / R. Gibbons, R. S. Kaplan // *American Economic Review*. – 2015. – Vol. 105. – № 5. – Pp. 447–451. <http://dx.doi.org/10.1257/aer.p20151073>.
4. Kuna Sh. Paradoxical Processes Impeding Public Management Reform Implementation : Perspectives of Management Consultants / Sh. Kuna // *Public Personnel Management*. – 2017. – Vol. 46. – Issue 2. – Pp. 188–207. <https://doi.org/10.1177/0091026017709826>.
5. Айнабек К. Критериальный подход к оценке эффективности менеджмента сферы услуг / К. Айнабек, М. Жумабекова // *Актуальні проблеми економіки*. – 2015. – № 6 (168). – С. 8–13.

6. Ігнатенко О. В. Використання моделі компетенцій на сучасних українських підприємствах (економічний аналіз та психологічний аспект) / О. В. Ігнатенко // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2016. – Вип. 1. – С. 22–28.
7. Попова Е. П. Компетентностный подход к проблеме эффективности деятельности руководителя / Е. П. Попова, Т. К. Яковлева // Вопросы управления. – 2014. – № 5 (11). – С. 89–98.
8. Мехтиханова Н. Н. Психологическая оценка персонала / Н. Н. Мехтиханова. – Ярославль : ЯрГУ, 2013. – 116 с.
9. Труфанова Т. А. Критерии оценки работы управленческого персонала / Т. А. Труфанова // Социально-экономические явления и процессы. – 2012. – № 12. – С. 316–325.
10. Чернявская Т. П. Оценивание руководителей бизнес-организаций / Т. П. Чернявская // Наука і освіта. – 2013. – № 5. – С. 20–24.
11. Rybalka V. Scientific definition of personality, its content – frequency and antinomial formulas, personological intelligence of psychologists and educators / V. Rybalka // Future Human Image. – 2014. – № 1(4) – Pp. 127–147.
12. Believing is becoming. The role of leader developmental efficacy in leader self-development / R. J. Reichard, D. O. Walker, S. E. Putter, E. Middleton, S. J. Johnson // Journal of Leadership & Organizational Studies. – 2016. – Vol. 24. – № 2. – Pp. 137–156. <https://doi.org/10.1177/1548051816657981>.
13. Копитова І. В. Методологія оцінки ефективності соціального управління : монографія / І. В. Копитова, В. О. Федоренко, А. М. Зелінська ; за наук. ред. І. В. Копитової – Житомир : Видавець О. О. Євенок, 2017. – 168 с.
14. Нідзельська В. В. Оцінка ефективності використання управлінського потенціалу організації / В. В. Нідзельська // Економіка. Фінанси. Право. – 2013. – № 3. – С. 31–33.
15. Трусъ А. А. Психология управления / А. А. Трусъ – Минск : Вышэйшая школа, 2014. – 317 с.

References

1. Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P. (2003), A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks. Centre for Leadership Studies, University of Exeter [Online], available at: http://business-school.exeter.ac.uk/documents/discussion_papers/cls/mgmt_standards.pdf.
2. Halac, M. and Prat, A. (2016), Managerial Attention and Worker Performance. *American Economic Review*, vol. 106, no. 10, pp. 3104–3132. <http://dx.doi.org/10.1257/aer.20140772>.
3. Gibbons, R. and Kaplan, R. S. (2015), Formal Measures in Informal Management: Can a Balanced Scorecard Change a Culture? *American Economic Review*, vol. 105, no. 5, pp. 447–451. <http://dx.doi.org/10.1257/aer.p20151073>.
4. Kuna, Sh. (2017), Paradoxical Processes Impeding Public Management Reform Implementation: Perspectives of Management Consultants. *Public Personnel*

Management, vol. 46(2), pp. 188–207. <https://doi.org/10.1177/0091026017709826>.

5. Aynabek, K. and Zhumabekova, M. (2015), Criterial Approach to Assessing the Effectiveness of Service Management. *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 168, no. 6, pp. 8–13.

6. Ihnatenko, O. V. (2016), The Use of Competence Model in Contemporary Ukrainian Companies (Economic Analysis and Psychological Aspect). *Visnyk Kyivskoho instytutu biznesu ta tekhnolohii*, vol. 1, pp. 22–28.

7. Popova, Ye. P. and Yakovleva, T. K. (2014), Competence Approach to Efficiency Problem of Activity of a Manager. *Voprosy upravleniya*, vol. 11, no. 5, pp. 89–98.

8. Mekhtikhanova, N. N. (2013), *Psikhologicheskaya otsenka personala* [Psychological Evaluation of Staff], YarGU, Yaroslavl, Russia.

9. Trufanova, T. A. (2012), Criteria of Evaluation of Work of Management Staff. *Sotsialno-ekonomicheskiye yavleniya i protsesy*, no. 12, pp. 316–325.

10. Cherniavska, T. P. (2013), Evaluation of Managers of Business Companies. *Nauka i osvita*, no. 5, pp. 20–24.

11. Rybalka, V. (2014), Scientific Definition of Personality, Its Content – Frequency and Antinomian Formulas, Personological Intelligence of Psychologists and Educators. *Future Human Image*, vol. 4, no. 1, pp. 127–147.

12. Reichard, R. J., Walker, D. O., Putter, S. E., Middleton, E. and Johnson, S. J. (2016), Believing Is Becoming. The Role of Leader Developmental Efficacy in Leader Self-Development. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 24, № 2, pp. 137–156. <https://doi.org/10.1177/1548051816657981>.

13. Kopytova, I. V., Fedorenko, V. O. and Zelinska, A. M. (2017), *Metodolohiia otsinky efektyvnosti sotsialnoho upravlinnia* [Methodology of Evaluation of Efficiency of Social Management], Vydavets O. O. Yevenok, Zhytomyr, Ukraine.

14. Nidzelska, V. V. (2013), Evaluation of Efficiency of the Use of Management Potential of Organization. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no. 3, pp. 31–33.

15. Trus, A. A. (2014), *Psikhologiya upravleniya* [Psychology of Management], Vysheyshaya shkola, Minsk, Belarus.

How to cite this article? Як цитувати цю статтю?

Стиль – ДСТУ:

Копитова І. Оцінка ефективності діяльності управлінського персоналу : зміст і соціально-психологічні аспекти [Електронний ресурс] / І. Копитова, А. Зелінська // *Agricultural and Resource Economics : International Scientific E-Journal*. – 2017. – Vol. 3. – No. 3. – Pp. 28–40. – Mode of access : www.are-journal.com.

Style – Harvard:

Kopytova, I. and Zelinska, A. (2017), Evaluation of efficiency of activity of management staff: content and social and psychological aspects. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, [Online], vol. 3, no. 3, pp. 28–40, available at: www.are-journal.com.