

Сучасні підходи до оцінювання професійного рівня працівників судово-експертних установ

Ірина Петрова ^{*а}, Ганна Спіцина ^{**б}

^{*} Д-ка юрид. наук, професорка, ННЦ «ІСЕ ім. Засл. проф. М. С. Бокаріуса», м. Харків, Україна, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1652-6715>, e-mail: ekobezpeka.ira@gmail.com

^{**} Д-ка юрид. наук, професорка, ННЦ «ІСЕ ім. Засл. проф. М. С. Бокаріуса», м. Харків, Україна, ORCID: <http://orcid.org/000-0001-9131-0642>, e-mail: spitsyna_hanna@ukr.net

^а Написання оригінального рукопису, адміністрування проекту, методологія, нагляд.

^б Написання оригінального рукопису, формальний аналіз.

DOI: 10.32353/khrife.1.2025.03 УДК [331.101:343.98](477)

Надійшло 18.11.2024 / Рецензовано 22.11.2024 / Прийнято до друку 26.03.2025 /

Доступно онлайн 31.03.2025



Мета статті — висвітлити сучасні підходи до оцінювання професійного рівня працівників судово-експертних установ, окреслити особливості виявлення та визначення професійної кваліфікації окремого працівника. Для досягнення мети застосовано такі загальнонаукові методи: аналізу, узагальнення, опису, систематизації тощо. Виокремлено підґрунтя для оцінювання фаховості працівників судово-експертних установ і зауважено про його важливість для забезпечення стабільної діяльності таких працівників. Аргументовано, що оцінювання працівників — доволі складна в методичному й організаційному плані кадрова робота, яка є складовою кадрового забезпечення судово-експертних установ. Окрім того, зазначено, що єдиної універсальної методики, придатної для розв'язання всього комплексу завдань, які виникають під час оцінювання працівників, не існує, і це питання потребує окремого дослідження. Доведено, що грамотне оцінювання діяльності працівників судово-експертних установ сприяє поліпшенню добору й розстановки кадрів; розвитку ініціативи й активності працівників; з'ясуванню творчого й фахового потенціалу

працівників; виявленню потреб у підвищенні кваліфікації; плануванню кар'єри й особистісного розвитку працівника; удосконаленню процесу планування й організації трудової діяльності судово-експертної установи.

Ключові слова: *працівник; оцінювання; потенціал; судово-експертна установа; кадрове забезпечення; підвищення кваліфікації; оцінювання професіоналізму; кадрові служби; компетенції; компетентності; ділові якості.*

Постановка наукової проблеми

Головним ресурсом будь-якої установи є її персонал, від професійного розвитку, кваліфікаційного рівня, належних здібностей і набутих умінь якого залежить ефективність роботи. Проте іноді виникають складнощі із визначення здатності працівника виконувати конкретні завдання та його професійності лише за офіційними документами. Це зумовлює особливе значення кадрової роботи з персоналом, спрямованої на організацію оцінювання працівників, яке здатне визначити їхні перспективні можливості та рівень професійності. Водночас правильно проведене оцінювання діяльності дасть змогу кожному працівникові не тільки зрозуміти власні переваги й недоліки, а й запобігти помилкам під час виконання службових обов'язків у майбутньому та позитивно позначиться на подальшій трудовій діяльності.

Досвід провідних компаній світу свідчить, що найуспішнішими є установи, які приділяють максимальну увагу розв'язанням кадрових проблем. Особливим інструментом у цій системі є оцінювання працівників, оскільки воно допомагає отримувати інформацію про потреби установи в персоналі необхідної кваліфікації та його трудовий потенціал, складати психологічні портрети працівників і визначати їхні професійні переваги й недоліки, а та-

кож мотиваційні потреби тощо. Зібрана інформація стає підґрунтям для розв'язання кадрових завдань і прийняття ефективних рішень. Саме тому ефективна управлінська система не може існувати без оцінювання персоналу, що є провідним елементом у кадровому менеджменті. Якісне оцінювання професійності дає змогу виявити потенціал кожного працівника, скласти програми навчання й подальшого розвитку, що важливо для судово-експертних установ. Підвищення ефективності оцінювання працівників неможливе без застосування сучасних методів, залучення працівників до періодичного проведення оцінювання, застосування самоаналізу та саморозвитку тощо.

З огляду на наведене вище, тема пропонованого дослідження є актуальною, оскільки для ефективного управління будь-якою судово-експертною установою вкрай потрібно сформулювати комплексний підхід до оцінювання персоналу.

Аналіз основних досліджень і публікацій

Багато науковців досліджували сутність теоретичних і методологічних аспектів оцінювання персоналу, поміж яких: ефективність оцінювання персоналу; принципи, на яких має базуватися цей процес; показники, які зумовлюють систему оцінювання, тощо. Л. Балабанова

й О. Сардак свого часу зазначали, що за допомогою оцінювання персоналу керівники підприємства можуть отримати інформацію про ефективність роботи працівників, їхні потенційні можливості й перспективи розвитку; виявити причини неефективної роботи окремих фахівців; знайти напрями вдосконалення організації праці тощо. Окрім того, на результатах оцінювання персоналу базується низка управлінських рішень щодо питань із підбору й розстановки кадрів; виявлення внеску кожного працівника в загальний результат; просування працівників кар'єрними сходами; зміцнення взаємозв'язків керівників і підлеглих тощо. Проте під час проведення оцінювання персоналу можуть виникати різні перешкоди в отриманні об'єктивного результату, а саме: упередженість оцінювання; нерозуміння працівником необхідності його проведення; неправильне інтерпретування здобутих результатів тощо¹.

У наукових працях К. Дідур доведено, що вітчизняна практика оцінювання персоналу тяжіє до некомплексності, еkleктичного підходу, коли результати здобувають за допомогою не пов'язаних між собою методів; бракує системності й регулярності у застосуванні процедур оцінювання. Характерні ознаки чинних в Україні систем оцінювання персоналу — орієнтування на спрощені процедури й відсутність ефективного зворотного зв'язку між учасниками процесу

оцінювання. Для підвищення ефективності персоналу запропоновано: упроваджувати сучасні методи оцінювання для всіх категорій персоналу; розширювати доступ кожного працівника до результатів його оцінювання; активізувати участь працівників у процесі оцінювання тощо².

О. Крушельницька та Д. Мельничук оцінювання персоналу розглядають як елемент загального управління кадрами та як систему атестації персоналу установи в різних модифікаціях. Оскільки результати оцінювання визначають стан працівника на виробництві, то їх необхідно вважати мотиваційним чинником поліпшення трудової діяльності та ставлення до роботи³.

В. Малтиз і Ю. Тарасенко досліджували сутність поняття оцінювання персоналу, мету, принципи, методичні підходи й інструменти його проведення. Науковці наголошували на важливості оцінювання персоналу як складової кадрової політики сучасної установи й необхідності застосування сучасних методів оцінювання персоналу для покращення ефективності управління установою⁴.

В. Панкова зауважувала, що оцінювання персоналу відіграє провідну роль у відборі кандидатів на різні посади, оскільки за допомогою сучасних методів оцінювання визначають психологічні особливості, професійну компетентність і кваліфікацію кандидата

1 Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ, 2011. 468 с. URL: http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12435/mod_resource/content/1/balabanova_l_v_sardak_o_v_upravlinnya_personalom.pdf (дата звернення: 14.11.2024).

2 Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776> (дата звернення: 14.11.2024).

3 Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Вид. друге, перероб. та допов. Київ, 2005. 308 с. URL: http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12135/mod_resource/content/1/file1.pdf (дата звернення: 14.11.2024).

4 Малтиз В. В., Тарасенко Ю. В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 19. С. 484—489. DOI: 10.32782/2524-0072/2018-19-73 (дата звернення: 14.11.2024).

на посаду. Вона узагальнила методи й окреслила систему оцінювання персоналу, розроблену для всіх категорій працівників установи. На її думку, об'єктивне оцінювання можливе тільки за умови врахування всіх професійних, кваліфікаційних, особистісних і ділових якостей працівника⁵.

В. Чевганова на основі аналізування та систематизації наукових досліджень у сфері оцінювання персоналу сформувала функції та критерії системи такого оцінювання. Вона довела, що як основний елемент системи управління персоналом процес оцінювання спрямований на виявлення конструктивного зв'язку між учасниками цього процесу⁶.

Проте широкий спектр напрацювань науковців не висвітлив особливостей оцінювання персоналу судово-експертних установ. Окрім того, багатогранність цієї теми й необхідність застосування до неї системного підходу потребує додаткових досліджень для підвищення ефективності оцінювання працівників судово-експертних установ з урахуванням умов сьогодення.

Мета статті

Висвітлити сучасні підходи до оцінювання професійного рівня працівників судово-експертних установ, окреслити особливості виявлення та визначення професійної кваліфікації конкретного працівника.

Методи дослідження

Для виокремлення особливостей процесу оцінювання професійного рівня працівників судово-експертних установ застосовано загальнонаукові методи: аналіз, узагальнення, опис, систематизацію тощо.

Викладення основного матеріалу дослідження

Необхідність оптимізувати якість і чисельність кадрового складу суб'єктів господарювання, зокрема, судово-експертних установ, зумовлено переходом до ринкових відносин. До сучасних тенденцій розвитку кадрового забезпечення належать:

- зростання попиту на кваліфіковану працю, підвищення ціни трудових послуг, які вона створює;
- значне посилення ролі людського чинника у виробництві або сфері послуг;
- перехід до стратегічного управління організацією, що потребує від кожного працівника високої творчої віддачі⁷.

Сучасне управління персоналом передбачає розширення застосування результатів оцінювання працівників, оскільки кожна установа спрямовує свою діяльність на зберігання найкращих кадрів, створення їм умов для професійного зростання та підвищення кваліфікаційного рівня й одночасного усунення інертних, некваліфікованих

5 Панкова В. Д. Методики оцінки персоналу підприємства. *Л Науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки Вінницького національного технічного університету* : мат-ли (Вінниця, 10–12.03.2021). Вінниця, 2021. URI: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/37514> (дата звернення: 14.11.2024).

6 Чевганова В. Я. Система оцінювання персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2906> (дата звернення: 14.11.2024).

7 Суліменко Д. В. Щодо питання поняття й правового значення оцінювання працівників. *Право і суспільство*. 2020. № 2. Ч. 2. С. 82–86. URI: <https://elar.naiu.kiev.ua/handle/123456789/29313> (дата звернення: 14.11.2024).

і безперспективних працівників. Відповідною реакцією судово-експертних установ на зазначені тенденції кадрового розвитку має стати посилена увага до розроблення та впровадження дієвих методів оцінювання працівників.

Провідними об'єктивними потребами установи під час оцінювання працівників ми пропонуємо вважати ті, що пов'язані з отриманням інформації для:

- виявлення шляхів удосконалення навичок і розвитку здібностей працівників;
- розроблення диференціювання обсягу матеріальної винагороди;
- визначення індивідуального трудового внеску кожного працівника;
- з'ясування можливості найкращого виконання працівником своїх завдань на певній посаді в установі тощо ⁸.

До потреб працівника в оцінюванні його роботи належать:

- інформація про сильні та слабкі сторони своєї діяльності;
- отримання матеріальної винагороди, адекватної, на його власне переконання, докладеній праці;
- порівняння власних здобутків із результатами діяльності колег для підвищення своєї конкурентоздатності ⁹.

Одна з основних проблем під час оцінювання працівників — це збирання інформації. На практиці застосовують

три основні групи методів збирання інформації:

- вивчення документів та інших письмових джерел;
- бесіди й опитування;
- спостереження ¹⁰.

Одним із провідних методів збирання інформації є *оцінна співбесіда*, яку керівник проводить із підлеглим. Метою такої співбесіди є аналізування результату розв'язання кадрових проблем і процесу виконання працівником поставлених завдань. Таку співбесіду також можна застосовувати для ухвалення рішення про просування підлеглого кар'єрними сходами або підвищення його кваліфікації. У великих установах, особливо під час вибору провідних фахівців, співбесіду проводять у два етапи: спочатку — співробітники відділу кадрів, а потім — керівник конкретного структурного підрозділу. Зазвичай перед кінцевою співбесідою отримують довідки про кандидата на вакантну посаду, оскільки вони дають змогу доповнити інформацію про професійні й особистісні характеристики претендента ¹¹. Науковці поділяють співбесіди на біографічні, ситуаційні та критеріальні:

- *біографічна співбесіда* ґрунтується на анкетних даних претендента на посаду та зводиться до відповідей на запитання про попередню роботу й навчання. Недоліки такої співбесіди полягають у тому,

8 Петрова І. Окремі аспекти оцінювання професійно-кваліфікаційного рівня працівників судово-експертних установ. *Актуальні питання судової експертизи і криміналістики* : зб. мат-лів міжнар. наук.-практ. конф. з нагоди 100-річ. від дня народж. М. С. Романова (Харків, 17.05.2024). Харків, 2024. С. 199—201. URL: <https://drive.google.com/file/d/1iixsJQVFIYr3-6qJCAIRtYNctCbPxWQS/view> (дата звернення: 14.11.2024).

9 Чевганова В. Я. Зазнач. твір. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2906> (дата звернення: 14.11.2024).

10 Петрова І. Зазнач. твір. URL: <https://drive.google.com/file/d/1iixsJQVFIYr3-6qJCAIRtYNctCbPxWQS/view> (дата звернення: 14.11.2024).

11 Грішнова О. А., Наумова О. О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Формування ринкової економіки*. 2005. Т. 2. С. 42—50.

що вона не дає змоги правильно оцінити дійсний стан претендента на посаду;

- *ситуаційна співбесіда* спрямована на обґрунтування моделі розв'язання конкретної ситуації, коли претендент на посаду має викласти своє бачення розв'язання поставленого завдання, що зазвичай пов'язують з майбутньою професійною діяльністю кандидата на посаду в цій установі. Перевагою такої співбесіди є можливість оцінити практичні навички претендента;
- *критеріальну співбесіду* із претендентом на посаду проводять для отримання відповідей на питання, пов'язані із ситуацією в майбутній професійній діяльності, а його відповіді порівнюють із визначеними раніше критеріями. Основні переваги такої співбесіди — змога оцінити дії претендента на посаду у змодельованій професійній діяльності, а також систематизувати їх у порядку здобуття результатів. До недоліків такої співбесіди належить обмеженість оцінюваних характеристик кандидата на посаду¹².

Під час проведення співбесіди слід зважати на те, що бесіда — це метод отримання психологічної інформації на основі мовленнєвої (вербальної) комунікації. Правильне проведення бесіди в поєднанні з іншими методами оцінювання персоналу забезпечує високий ступінь ефективності прогнозування того, як претендент працюватиме на конкретній посаді.

Метод спостереження керівниками за діяльністю працівників також застосовують як джерело інформації, яку отримують під час ділових ігор, тренінгів, стажування, виконання спеціально розроблених завдань тощо¹³. Важливою складовою оцінювання працівників є сама процедура, що має дати відповіді на низку запитань:

- «Хто проводить оцінювання?»;
- «Яким є порядок його проведення?»;
- «Які технічні засоби застосовують?»;
- «Як оформлюють результати оцінювання?»;
- «Як ними послуговуватимуться надалі?».

Оцінювання працівника належить до процедури, яку проводять для виявлення ступеня відповідності особистісних якостей працівника, кількісних і якісних результатів його діяльності певним вимогам і критеріям. Можливості працівника мають відповідати вимогам певних посадових обов'язків, змісту й характеру праці, а також вимогам, обумовленим ефективною організацією конкретного виду діяльності судово-експертної установи, застосуванням найбільш раціональних методів роботи, технічних засобів тощо.

Зауважимо, що оцінюють не тільки потенційні можливості працівника, його професійну компетентність, а й реалізацію цих можливостей у процесі виконання поставлених завдань; відповідність процесу виконання цих завдань уявній ідеальній моделі, конкретним умовам діяльності, а результатів праці —

12 Монстович-Артем'єва П. Ефективні методи оцінки персоналу на різних підприємствах. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2016. № 2. С. 53—54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2016_2_40 (дата звернення: 14.11.2024).

13 Бондаревська К. В., Сорокотяга Т. Л. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 2. С. 28—32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2013_2_8 (дата звернення: 14.11.2024).

нормативним вимогам, запланованим показникам, поставленій меті¹⁴.

Завдання оцінити ділові характеристики працівника полягає у виявленні його трудового потенціалу; ступені користування цим потенціалом; відповідності працівника посаді або його готовності обійняти певну посаду. Оцінювання проводять для того, щоби схарактеризувати ефективність трудової діяльності й водночас визначити цінність працівника для судово-експертної установи. Інше завдання такого оцінювання — забезпечити зворотний зв'язок: працівник має знати, як керівництво судово-експертної установи оцінює результати його діяльності, його прагнення до якісного виконання своєї роботи.

Цілком виправданою є позиція західних фахівців у сфері управління з питань оцінювання ділових якостей працівника: таке оцінювання слід розглядати як можливість відкритого обговорення прогресу в діяльності працівника й вибору шляхів поліпшення цієї діяльності. Необхідно, щоби працівник розумів:

- яких помилок він припускається;
- які помилки пов'язані з його особистістю;
- як найповніше реалізувати свій потенціал¹⁵.

Зауважимо, що оцінювання ділових якостей працівника безпосередньо стосується підвищення ефективності діяльності будь-якої організації, зокрема,

судово-експертної установи, оскільки за його результатами виникає змога:

- удосконалити комплектування кадрів шляхом добору претендентів, найбільш відповідних конкретній посаді;
- поліпшити застосування здібностей працівників, сприяти їх службово-кваліфікаційному просуванню;
- виявити напрями підвищення кваліфікації кожного працівника;
- стимулювати трудову діяльність працівників за допомогою більш тісного зв'язку оплати праці з її результатами;
- удосконалити форми й методи роботи керівників установи та її структурних підрозділів;
- сформувати позитивне ставлення до праці;
- забезпечити задоволення роботою, її престиж і гуманність¹⁶.

Науковці зауважують, що оцінювання ділових якостей працівника досягне поставленої мети, якщо його проводитимуть із дотриманням певних принципів (які слід урахувати також судово-експертним установам), як-от:

- *гласність* — широке ознайомлення працівників із порядком і методикою проведення оцінювання, доведення його результатів до відома всіх зацікавлених осіб;
- *демократизм* — участь громадськості у процесі оцінювання;

14 Данилюк І. О. Теоретичні аспекти оцінки трудового потенціалу підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2006. № 1. С. 50—52.

15 Овчиникова М. О., Делієва Є. С. Забезпечення ефективного проведення оцінки персоналу. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 1 (2). С. 62—67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdntu_2020_1%282%29__10 (дата звернення: 14.11.2024).

16 Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації. *Україна: аспекти праці*. 2007. № 1. С. 29—35. URI: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/20039> (дата звернення: 14.11.2024) ; Ушкальов В. В. Особливості оцінки ефективності процесу розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 326—329. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/64.pdf> (дата звернення: 14.11.2024).

- простота, чіткість і доступність процедури оцінювання;
- єдність вимог оцінювання для всіх фахівців споріднених посад;
- оперативність — своєчасність і швидкість оцінювання, регулярність його проведення;
- результативність — обов'язкове й оперативне вжиття заходів за результатами оцінювання;
- максимально можлива автоматизація процедури оцінювання¹⁷.

Оцінювання працівників належить до складної в методичному й організаційному плані кадрової роботи, що є складовою кадрового забезпечення судово-експертних установ. Необхідно зазначити, що єдиної універсальної методики, придатної для розв'язання всього комплексу завдань, поставлених перед оцінюванням кадрового складу судово-експертної установи, просто не існує, і навряд чи її хтось запропонує найближчим часом. Відсутні усталені методики оцінювання працівників також закордоном. Така ситуація змушує розробляти власну програму оцінювання, включно з методикою його проведення, або переробляти типові рекомендації, послуговуватися досвідом інших установ і пристосовувати все це до специфіки своєї діяльності¹⁸.

Оцінити працю за напрямками діяльності в судово-експертній установі можна в різний спосіб. Якщо потрібно оцінити особистісні якості працівника на конкретній посаді, то необхідно визначити, які якості:

- обрати із великого переліку,

- уважати основними для працівника, що обіймає конкретну посаду;
- є характерними для певної категорії працівників тощо.

Щодо цього постає питання — чи допоможуть вибрані якості або риси об'єктивно оцінити всіх працівників із застосуванням тієї самої методики, чи для кожної групи працівників набір якостей має бути іншим? Окрім того, оцінювання праці різних категорій персоналу судово-експертних установ слід розглядати з різних позицій, оскільки воно може охоплювати безпосередньо процес праці за зовнішніми ознаками, оцінювання витрат праці та складності виконуваних завдань.

Кожен із наведених підходів має право на існування, свою мету й дає змогу скласти рекомендації з підвищення ефективності його застосування. У процесі оцінювання результатів праці потрібно мати чітке уявлення про те, які саме результати оцінювати, чи є вони результатом особистих трудових зусиль конкретного працівника або плодом колективних старань. У цій ситуації необхідне додаткове оцінювання праці конкретного працівника.

Мета оцінювання діяльності працівників доволі різнопланова, охоплює багато складових, і від результатів її досягнення керівники очікують багато. Розроблена відомим фахівцем у галузі розвитку персоналу Д. Мак-Грегором, вона об'єднує:

- інформативну мету, яка полягає в забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними

17 Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. та ін. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ, 2006. 398 с. ; Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу : навч. посіб. Київ, 2021. 312 с. URI: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/35638> (дата звернення: 14.11.2024).

18 Петрова І. Зазнач. твір. URL: <https://drive.google.com/file/d/1iixsJQVFIYr3-6qJCAIRtYNctCb-PxWQS/view> (дата звернення: 14.11.2024).

даними про роботу їхніх підлеглих, а також усіх оцінюваних працівників даними про їхні індивідуальні здобутки й недоліки;

- *мотиваційну мету*, яка передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди й матеріального заохочення із трудовою поведінкою та результатами діяльності працівника, і в такий спосіб орієнтує персонал на поліпшення діяльності в напрямках, що забезпечують стабільність і конкурентоспроможність установи;
- *адміністративну мету*, яку реалізують за допомогою кадрових рішень на об'єктивній і регулятивній основі (щодо підвищення або пониження по службі; доручення іншого, більш складного завдання; перепідготовки та перекваліфікації; заохочення або покарання; припинення дії трудової угоди тощо)¹⁹.

Головною функцією оцінювання ділових якостей працівника слід визнати мотиваційну, яка стимулює фахівців судово-експертної установи до поглиблення знань і набуття досвіду, потрібних для ефективного розв'язання завдань не тільки сьогодні, а й на перспективу.

Наголосимо, що сучасний стан експертного забезпечення правосуддя висуває нові вимоги до якості судово-експертної діяльності, тому слід зважати на те, що успіх будь-якої справи зумовлюють:

- творча ефективність працівників установи;
- їхня готовність брати на себе відповідальність за прийняті рішення;

- здатність свідомо, максимально результативно працювати тощо²⁰.

Для того щоб досягти найкращих результатів, необхідно на кожній ділянці виробничого процесу мати найбільш кваліфікованих фахівців, робота яких є бездоганною. Станом на сьогодні виокремлено два шляхи досягнення цієї мети:

- *перший* передбачає підвищення вимог до працівників; посилення контролю за їхньою діяльністю; заміну погано або недостатньо підготовлених працівників тощо. Такий підхід допомагає навести лад і зміцнити дисципліну, проте досягнуті результати зазвичай нестійкі, а негативні наслідки можуть бути доволі відчутними, оскільки побоювання втратити роботу або припуститися помилки паралізує ініціативу та творчість працівників, а також неминуче створює психологічний бар'єр між виконавцями й керівниками;
- *другий* підхід спрямований на залучення всіх працівників до процесів управління судово-експертною установою. Привабливість його в тому, що можна застосовувати різноманітні методи мотивації співробітників, зокрема, внутрішню мотивацію конкретного працівника; надати кожному з них можливість відчувати себе природною і необхідною частиною судово-експертної установи; сформувати потребу працювати в команді й невинно розвиватися

19 McGregor D. The Human Side of Enterprise. N. Y. : McGraw-Hill, 1960. 256 p.

20 Спіцина Г., Лубенцов А., Угровецький О. Оцінювання діяльності працівників як засіб оптимізації роботи судово-експертної установи. *Актуальні питання судової експертизи і криміналістики* : зб. мат-лів міжнар. наук.-практ. конф. з нагоди 100-річ. від дня народж. М. С. Романова (Харків, 17.05.2024). Харків, 2024. С. 248—250. URL: <https://drive.google.com/file/d/1iixsJQVFIYr3-6qJCAIRtYNctCbPxWQS/view> (дата звернення: 14.11.2024).

як у професійному, так і в особистісному напрямах²¹.

Зауважимо, що в умовах посилення конкуренції на ринку праці важливого значення набувають такі характеристики кадрового складу установи, як освіта, професійні знання, практичні вміння та навички, відповідність психофізичних і соціально-психологічних особливостей людини вимогам професії, старання й мотивація. Не є винятком і судово-експертні установи.

Оцінювання персоналу в кадровому забезпеченні судово-експертних установ розглядають як елемент управління і як систему атестації працівників, застосовувану в установі. Це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу судово-експертної установи, його сильних і слабких сторін, а також підстава для вдосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника й підвищення його кваліфікації²².

Отже, оцінювання працівників — це процес визначення ефективності виконання ними своїх посадових обов'язків і реалізації організаційної мети судово-експертної установи або процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів тощо) вимогам посади. Раніше ми наголошували, що оцінювання діяльності працівників у судово-експертних установах проводять з метою:

- поліпшення добору й розстановки кадрів;
- розвитку ініціативи та творчої активності персоналу;
- визначення творчого потенціалу працівників;
- виявлення потреб у підвищенні кваліфікації;
- планування кар'єри й особистісного розвитку персоналу;
- удосконалення процесу планування та організації трудової діяльності судово-експертної установи;
- аналізування виконання посадових інструкцій²³.

Окремо слід акцентувати увагу на тому, що сьогодні дедалі більше уваги приділяють оцінюванню працівників як під час прийняття на роботу, так і в процесі роботи. Це викликано потребою забезпечити більш якісні результати діяльності установи. Саме тому в сучасних реаліях питання оцінювання працівників постало надзвичайно гостро, а необхідність його вирішення та реалізації вже не викликає сумнівів²⁴. Практично жоден напрям кадрової роботи в судово-експертній установі не може обійтися без оцінювання діяльності працівника.

Оцінювання діяльності працівників дає змогу виявити й розкрити потенціал кожного працівника та спрямувати цей потенціал на реалізацію стратегічної

21 Петрова І. А., Курдес Е. П. Окремі аспекти оцінки ефективності діяльності працівників державних спеціалізованих судово-експертних установ. *Актуальні питання юриспруденції: теоретичний та практичний виміри* : мат-ли Третьої Міжнар. наук.-практ. конф. (Суми, 23.04.2020). Суми, 2020. С. 63—66. URL: <https://ur.snau.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-2020.pdf> (дата звернення: 14.11.2024).

22 Стахів О. Зазнач. твір. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/20039> (дата звернення: 14.11.2024).

23 Спіцина Г., Лубенцов А., Угровецький О. Зазнач. твір. URL: <https://drive.google.com/file/d/1iixsJQVFIYr3-6qJCAIRtYNctCbPxWQS/view> (дата звернення: 14.11.2024).

24 Бучинська Т. В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 1 (57). С. 59—64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2017_1_12 (дата звернення: 14.11.2024).

мети судово-експертної установи. Зауважимо, що у великих установах і компаніях складніше відстежувати та проводити оцінювання діяльності працівників загалом і визначати успішність кожного працівника окремо. До того ж, чим більше в установі різних посад, тим складніше уніфікувати процедуру проведення оцінювання діяльності працівників і розробити такі критерії й обрати методи їх оцінювання, які можуть надати повне уявлення про успішність окремого працівника.

Необхідно враховувати, що за умови нечіткого розуміння завдань і обов'язків у будь-якого працівника виникає відчуття тривоги, яке впливає на якість його роботи. Саме тому важливим є наявність об'єктивних і зрозумілих для всіх працівників критеріїв, за якими керівництво оцінюватиме ефективність діяльності конкретного працівника²⁵. Кожна судово-експертна установа формує ці критерії за певним алгоритмом відповідно до своєї мети та специфіки діяльності. Значну кількість проблем, пов'язаних з низькою ефективністю діяльності та слабким залученням працівників до управління, можна розв'язати, залучивши до оцінювання працівників особисту зустріч керівника з кожним із підлеглих і забезпечивши зворотний зв'язок. Подібні зустрічі краще планувати на кінець звітного періоду, коли підбивають підсумки та планують завдання на наступний період.

Ми вже зазначали, що правильно організований захід у межах системи оцінювання персоналу судово-експертної установи може сприяти низці позитивних результатів:

- досягнення домовленостей під час оцінювання результатів діяль-

ності працівника за звітний період;

- фіксування результатів виконання поставлених завдань у письмовому вигляді;
- налагодження зворотного зв'язку щодо результативності діяльності працівника;
- визначення завдань, які працівник має виконати протягом наступного звітного періоду;
- визначення меж розвитку та кар'єрного зростання працівника²⁶.

Зауважимо, що результатом оцінювання діяльності має стати усвідомлення кожним працівником того, яких помилок він припустився та що слід змінити, щоб максимально розкрити свій професійний потенціал.

Сьогодні існує практика впровадження відділами кадрів у судово-експертних установах заходів, що відкривають нові можливості й перспективи в галузі оцінювання діяльності працівників. Розроблені свого часу автоматизовані системи оцінювання діяльності працівників дають змогу проводити повну атестацію та оцінювати ефективність діяльності персоналу за різними параметрами, у разі скорочують витрати часу й сил на оцінювання працівників, а саме на збирання інформації, аналізування оцінних форм, складання аналітичних звітів за кожним працівником тощо.

Окремо ми зауважували, що на практиці застосовують зовнішнє оцінювання та самооцінювання. *Зовнішнім оцінюванням* називають діяльність керівника установи і трудового колективу із оцінювання діяльності конкретного працівника. *Самооцінювання* здійснює безпосередньо працівник: воно ґрунтується

25 Данилюк І. О. Зазнач. твір.

26 Спіцина Г., Лубенцов А., Угровецький О. Зазнач. твір. URL: <https://drive.google.com/file/d/1iixsJQVFIYr3-6qJCAIRtYNctCbPxWQS/view> (дата звернення: 14.11.2024).

на власному уявленні про мету життя та результати своєї трудової діяльності; про заборонені способи їхнього досягнення; про моральні якості, необхідні для якісного виконання завдань (сумлінність, чесність, відданість справі тощо)²⁷.

Оцінювання працівників судово-експертної установи має ґрунтуватись на визнаних принципах, поміж яких об'єктивність, усебічність, обов'язковість, систематичність та ін. Доволі часто застосовують комплексне оцінювання працівників за бальною системою. Мета такого оцінювання — визначити за допомогою балів найбільш вагомі характеристики (якості або риси) як самого працівника, так і виконуваної ним роботи. Для формування характеристики професійності працівника оцінюють його:

- професійно-кваліфікаційний рівень;
- ділові якості;
- складність виконуваних завдань;
- досягнутий результат тощо.

Професійно-кваліфікаційний рівень працівника визначають за загальними для всіх категорій кадрового складу судово-експертної установи об'єктивними ознаками: освіта; стаж роботи за спеціальністю; активність набуття професії та підвищення професійних навичок. Кожну із цих ознак оцінюють за певною кількістю балів. Інші елементи оцінювання, що характеризують ділові якості, складність і результати праці як фахівців, так і керівників різних рівнів управ-

ління, дещо різняться за змістом і значущістю ознак.

Акцентуємо увагу на тому, що оцінювання результатів праці працівників судово-експертних установ має одночасно враховувати кількісні та якісні характеристики виконаних ними завдань, а також їхню ритмічність. Комплексне оцінювання керівників і фахівців судово-експертної установи має містити оцінювання їхніх ділових якостей, складність виконуваних завдань і результати праці.

Більшість теоретиків у сфері управління персоналом вважають головним еталоном, за яким потрібно оцінювати рівень підготовки персоналу, професійну кваліфікацію, що становить певний перелік якісних показників, яким має відповідати зазвичай керівний склад установи²⁸. Проте багато практиків пропонують зосередитись на вивченні й оцінюванні професійних компетенцій працівників, оскільки в управлінні персоналом важливим напрямом є формування кадрового резерву, що передбачає відбір до управлінської ланки працівників із найяскравіше вираженими лідерськими й організаційними якостями та відповідальністю²⁹.

За результатами аналізу напрацювань учених та узагальнення експертної практики ми виокремили й систематизували основні компетентності, що є важливими під час проведення оцінювання професійності працівників судово-експертних установ, як-от:

27 Спіцина Г., Лубенцов А., Угровецький О. Зазнач. твір. URL: <https://drive.google.com/file/d/1iixsJQVFIYr3-6qJCAIRtYNctCbPxWQS/view> (дата звернення: 14.11.2024).

28 Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид. Київ, 2009. 502 с. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Vynohradskyy-Pidruchnyk.pdf> (дата звернення: 14.11.2024).

29 Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М. Мотивация и оценка персонала : учеб. пособ. Киев, 2002. 248 с. URL: https://maup.com.ua/ua/navchannya-u-maup/library/pidruchniki/upravlinnya-personalom/motivaciya_i-ocenka-personala.html (дата звернення: 14.11.2024).

- *професійність* — об'єктивним критерієм професійності експерти з оцінювання діяльності персоналу називають досконале знання працівником своїх професійних обов'язків, принципів і систем роботи установи, опанування апаратно-технічних засобів для виконання завдань на конкретній посаді тощо;
- *якість роботи* — оцінювати ефективність діяльності працівників неможливо без розуміння, наскільки якісно працює кожен із них (скільки і яких помилок він припускається; як часто затримує виконання поставлених завдань; наскільки він відповідальний і уважний до своїх професійних обов'язків тощо);
- *стресостійкість* — доволі багато уваги під час оцінювання діяльності працівників приділяють такому показникові, як стресостійкість (уміння зберігати професійні якості за умови збільшення інтенсивності навантаження, кількості роботи тощо). Зважаючи на цей показник, у результаті оцінювання в судово-експертній установі приймають рішення про можливість або неможливість підвищення конкретного працівника;
- *орієнтування на результат* — один із ключових показників в системі управління кадрами судово-експертної установи за поставленою метою, який також обов'язково враховують під час проведення оцінювання діяльності працівників;
- *ініціативність* — коли працівник ініціативний і самостійний, це свідчить про високий рівень його мотивації, а також про його

готовність працювати з мінімальним контролем зовні. Під час оцінювання ефективності діяльності працівників на цей показник обов'язково зважають, оскільки самостійний та ініціативний персонал потребує мінімум часу свого керівника, відмінно виконує свої обов'язки, може запропонувати щось нове, отже — готовий до підвищення за посадою;

- *командний гравець* — віддзеркалює вміння працювати в команді; орієнтований на колективний, а не особистий успіх. Це також важливі показники під час оцінювання ефективності діяльності працівника;
- *прагнення до розвитку* — обумовлює цілеспрямованість працівника; готовність навчатися, удосконалюватися й розвиватися; його особиста мета збігається з метою установи. Це величезна перевага для нього за результатами оцінювання ефективності його діяльності.

Ми узагальнили й систематизували здобуту інформацію та стверджуємо, що в процесі визначення компетентностей працівника судово-експертної установи потрібно пам'ятати про таке:

- кожна із компетентностей має визначати група експертів (працівники кадрових служб, керівники відділів, спеціалізовані працівники та ін.), які добре знаються на специфіці певної вакансії;
- усі компетентності потрібно чітко сформулювати та прописати, щоби не виникало двозначності щодо їх трактування й розуміння;
- формулювання компетентностей має бути доступним для всіх працівників;

- система компетентностей має поєднувати відображення сучасних потреб установи та бачення її подальшого розвитку.

На практиці компетентності оцінюють відповідно до розробленої в конкретній судово-експертній установі організаційної шкали. Для оцінювання ділових якостей працівників судово-експертних установ попередньо визначають певну сукупність оцінюваних ознак. Переконані, що для фахівців судово-експертних установ доцільно послуговуватися такими загальними ознаками:

- загальна підготовка у відповідній галузі знань;
- здатність чітко планувати й організовувати свою роботу;
- відповідальність за доручену справу;
- ініціативність і самостійність;
- спроможність опановувати нові напрями й методи та застосовувати їх у роботі;
- працездатність;
- комунікабельність тощо.

Добірка ознак для оцінювання ділових якостей керівників різних рівнів управління в судово-експертній установі має бути дещо іншою, оскільки має враховувати їхню спроможність організовувати й виховувати підлеглих. Керівників судово-експертних установ різних рівнів управління можна оцінювати за такими напрямками:

- кваліфікація (порівняння з еталоном);
- результати роботи (якість виконуваних завдань);
- особистісні характеристики (порівняння з ідеальними для цієї посади).

Узагальнюючи окреслене вище, варто наголосити, що формування кадрового забезпечення — це система заходів, які здійснює судово-експертна устано-

ва з метою залучення найбільш кваліфікованих працівників із відмінними особистісними якостями. Формування кадрового складу — одна зі складових управління працівниками установи, яка є сукупністю управлінських рішень, що мають вирішальний і довготривалий вплив на діяльність установи.

Добирання кадрів слід uważати доволі дорогим заходом, але вкрай необхідним, оскільки його проведення потребує тривалого часу й певного досвіду, що завжди є компромісом між бажаним і реальним. Зазначимо, що кошти на формування кадрового забезпечення судово-експертної установи необхідно витратити ефективно. Одним із важливих завдань установи з добору кадрів є аналізування потрібної й фактичної кількості працівників відповідно до наявних посад.

Акцентуємо увагу на тому, що оцінювання фахово-кваліфікаційного складу працівників судово-експертної установи — це цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик працівників (здібностей, умінь, навичок) вимогам посади. Своєю чергою, оцінювання працівників передбачає порівняння певних характеристик конкретного працівника установи — професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці тощо — з відповідними параметрами, вимогами, еталонами щодо посади, яку він обійматиме. Оцінювання працівників полягає у визначенні, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів під час виконання поставлених завдань і відповідає тим вимогам, яких потребує виконання його посадових обов'язків. Аналізування фахово-кваліфікаційного складу є процедурою, яку проводять з метою виявити ступінь відповідності особистісних якостей працівника, кількісних і якісних результатів

праці нормативним вимогам, поставлений меті згідно з посадою в судово-експертній установі.

Висновки

Оцінювання діяльності працівників у судово-експертних установах проводять з метою поліпшити добір і розстановку кадрів, розвивати ініціативу і творчу активність персоналу; визначити творчий потенціал підлеглих; виявити потреби у підвищенні кваліфікації; сприяти плануванню кар'єри та особистісному розвитку; удосконалення процесу планування й організації трудової діяльності судово-експертної установи. Загалом проведення оцінювання персоналу судово-експертних установ надає керівництву інформацію про:

- ефективність роботи працівників;
- потенційні можливості персоналу та перспективи їхнього зростання;
- причини неефективної роботи окремих підлеглих;
- потреби та пріоритети у навчанні й підвищенні кваліфікації.

Водночас зауважимо, що під час визначення компетентностей працівників слід пам'ятати про таке:

- кожному із компетентностей має визначати група експертів (працівники кадрових служб, керівники відділів, спеціалізовані працівники та ін.), які добре знаються на специфіці певної вакансії;
- усі компетентності потрібно чітко сформулювати та прописати, щоби не виникало двозначності щодо їх трактування й розуміння;
- формулювання компетентностей повинно бути доступним для всіх працівників;
- система компетентностей має поєднувати відображення сучасних

потреб установи та бачення її подальшого розвитку.

Modern Approaches to Appraising Employee Professionalism in Forensic Institutions

**Iryna Petrova,
Hanna Spitsyna**

The research paper's purpose is to outline current approaches to appraising employees' professional level in forensic institutions, and to determine peculiarities of identifying and defining professional qualifications of an individual employee. For this purpose, the following general scientific methods have been applied by the authors: analysis, generalization, description, systematization, etc. The grounds for appraising forensic institution employees are singled out and its importance for ensuring employees' sustainable activities is stressed. It is argued that employees' appraisal is a rather complex staff work in terms of methodology and organization. What is more, it is part of staffing in forensic institutions. Additionally, it is emphasized that there is no single universal methodology suitable for solving the entire set of tasks arising during employees' appraisal, and this issue should be studied separately. Competent appraisal of forensic staff activities has been shown to improve staff selection and placement; development initiatives and employee activities; assess creative and professional capabilities of employees; identify needs for professional development; career planning and personal development of an employee; optimize the process of planning and organizing labor activities in forensic institutions.

Keywords: employee; appraisal; potential; forensic expert institution; staffing; advanced training; professionalism appraisal; staff; human resources; competencies; competence; business qualities.

Фінансування

Це дослідження не отримало жодного спеціального гранту від фінансових установ у державному, комерційному або некомерційному секторах.

Відмова від відповідальності

Засновники не грали жодної ролі у розробленні дослідження, добиранні й аналізуванні даних, рішенні про публікацію або підготовку рукопису.

Учасники

Авторки зробили свій внесок винятково в інтелектуальну дискусію, що є основою цього документа, дослідження судової практики, написання та редагування, і беруть на себе відповідальність за її зміст і тлумачення.

Декларація щодо конфлікту інтересів

Авторки заявляють про відсутність конфлікту інтересів, що стосується цієї теми; хоча вони є членкинями консультативної ради збірника, вони не брали участі в ухваленні рішення щодо оприлюднення, і цю статтю піддано повному процесу експертної перевірки та редагування.

References

- Balabanova, L. V., Sardak, O. V. (2011). *Upravlinnia personalom* [Human Resources Management] : pidruchnyk. Kyiv. URL: http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12435/mod_resource/content/1/balabanova_l_v_sardak_o_v_upravlinnya_personalom.pdf [in Ukrainian].
- Bondarevska, K. V., Sorokotiaha, T. L. (2013). Otsinka personalu: suchasni metody ta instrumenty yii provedennia [Staff Appraisal: Modern Methods and Tools for Its Implementation]. *Problemy i perspektivy rozvytku pidpriemnytstva*. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2013_2_8 [in Ukrainian].
- Buchynska, T. V. (2017). Otsinka personalu yak vazhlyvyi element efektyvnogo upravlinnia [Staff Evaluation as an Important Element of Effective Management]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. Vyp. 1 (57). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2017_1_12 [in Ukrainian].
- Chevhanova, V. Ya. (2014). Systema otsiniuvannia personalu pidpriemstva [System of Estimation of Personnel of Enterprise]. *Efektivna ekonomika*. 2014. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2906> [in Ukrainian].
- Daniuk, V. M., Petiukh, V. M., Tsymbaliuk, S. O. ta in. (2006). *Menedzhment personalu* [Human Resources Management] : navch. posib. Vyd. 2-he, bez zmin / za zah. red. V. M. Daniuka, V. M. Petiukha. Kyiv [in Ukrainian].
- Danyliuk, I. O. (2006). Teoretychni aspekty otsinky trudovoho potentsialu pidpriemstva [Theoretical Aspects of Assessing the Enterprise's Employee Potential]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. № 1 [in Ukrainian].
- Didur, K. M. (2011). Suchasni metody otsinky personalu [Current Methods for Staff Appraisal]. *Efektivna ekonomika*. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776> [in Ukrainian].
- Dmitrenko, G. A., Sharapatova, E. A., Maksimenko, T. M. (2002). *Motivaciya i ocenka personala* [Motivation and Appraisal of Staff] : ucheb. posob. Kiev. URL: https://maup.com.ua/ua/navchannya-u-maup/library/pidruchniki/upravlinnya-personalom/motivaciya_i_ocenka-personala.html [in Russian].
- Hrishnova, O. A., Naumova, O. O. (2005). Otsiniuvannia personalu: suchasni pidkhody do zabezpechennia efektyvnosti [Staff Appraisal: Current Approaches to Ensure Efficiency]. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky*. T. 2 [in Ukrainian].
- Krushelnyska, O. V., Melnychuk, D. P. (2005). *Upravlinnia personalom* [Human Resources Management] : navch. posib. Vyd. druhe, pererob. ta dopov. Kyiv. URL: http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12135/mod_resource/content/1/file1.pdf [in Ukrainian].
- Maltyz, V. V., Tarasenko, Yu. V. (2018). Otsinka personalu: suchasni metody ta instrumenty yii provedennia [Assessment of Staff: Modern Methods and Tools for Its Implementation]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*. Vyp. 19. DOI: [10.32782/2524-0072/2018-19-73](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-73) [in Ukrainian].
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. N. Y. : McGraw-Hill.
- Monstovych-Artem'ieva, P. (2016). Efektyvni metody otsinky personalu na riznykh

- pidpriemstvakh [Efficient Methods for Staff Appraisal at Various Enterprises]. *Visnyk Kyivskoho instytutu biznesu ta tekhnolohii*. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2016_2_40 [in Ukrainian].
- Ovchynykova, M. O., Delieva, Ye. S. (2020). Zabezpechennia efektyvnogo provedennia otsinky personal [Ensuring of Effective Evaluation of Staff]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*. № 1 (2). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhd_tu_2020_1%282%29__10 [in Ukrainian].
- Pankova, V. D. (2021). Metodyky otsinky personalu pidpriemstva [Appraisal Methodologies for Enterprise Staff]. *L Naukovo-tekhnichna konferentsiia fakultetu menedzhmentu ta informatsiinoi bezpeky Vinnytskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu* : mat-ly (Vinnytsia, 10–12.03.2021). Vinnytsia. URI: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/37514> [in Ukrainian].
- Petrova, I. (2024). Okremi aspekty otsiniuvannia profesiino-kvalifikatsiinoho rivnia pratsivnykiv sudovo-ekspertnykh ustanov [Certain Aspects of Assessing Professional Qualification Level of Employees of Forensic Science Institutions]. *Aktualni pytannia sudovoi ekspertyzy i kryminalistyky* : zb. mat-liv mizhnar. nauk.-prakt. konf. z nahody 100-rich. vid dnia narodzh. M. S. Romanova (Kharkiv, 17.05.2024). Kharkiv. URL: <https://drive.google.com/file/d/1iixsJQVFIYr3-6qJ-CAIRtYNctCbPxWQS/view> [in Ukrainian].
- Petrova, I. A., Kurdes, E. P. (2020). Okremi aspekty otsinky efektyvnosti diialnosti pratsivnykiv derzhavnykh spetsializovanykh sudovo-ekspertnykh ustanov [Individual Aspects for Appraising Employee Performance at State Specialized Forensic Institutions]. *Aktualni pytannia yurysprudentsii: teoretychnyi ta praktychnyi vymiry* : mat-ly Tretoi Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (Sumy, 23.04.2020). Sumy, 2020. URL: <https://ur.snau.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-2020.pdf> [in Ukrainian].
- Spitsyna, H., Lubentsov, A., Uhrovetskyi, O. (2024). Otsiniuvannia diialnosti pratsivnykiv yak zasib optymizatsii roboty sudovo-ekspertnoi ustanovy [Evaluating Performance of Employees as a Means of Optimizing the Work of a Forensic Science Institution]. *Aktualni pytannia sudovoi ekspertyzy i kryminalistyky* : zb. mat-liv mizhnar. nauk.-prakt. konf. z nahody 100-rich. vid dnia narodzh. M. S. Romanova (Kharkiv, 17.05.2024). Kharkiv. URL: <https://drive.google.com/file/d/1iixsJQVFIYr3-6qJ-CAIRtYNctCbPxWQS/view> [in Ukrainian].
- Stakhiv, O. (2007). Provedennia otsinky personalu na pidpriemstvi z metoiu stymuluvannia pratsivnykiv do pidvyshchennia kvalifikatsii [Conducting Staff Appraisals to Encourage Employees to Improve Their Qualifications]. *Ukraina: aspekty pratsi*. № 1. URI: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/20039> [in Ukrainian].
- Sulimenko, D. V. (2020). Shchodo pytannia poniattia y pravovoho znachennia otsiniuvannia pratsivnykiv [To the Issue of the Concept and the Legal Importance of Evaluation of Workers]. *Pravo i suspilstvo*. № 2. Ch. 2. URI: <https://elar.naiu.kiev.ua/handle/123456789/29313> [in Ukrainian].
- Tsymbaliuk, S. O., Bilyk, O. M. (2021). Otsiniuvannia personalu [Staff Appraisal] : navch. posib. Kyiv. URI: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/35638> [in Ukrainian].
- Ushkalov, V. V. (2018). Osoblyvosti otsinky efektyvnosti protsesu rozvytku personalu [The Evaluation Features of Process Efficiency Personnel Development]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. Vyp. 23. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/64.pdf> [in Ukrainian].
- Vynohradskyi, M. D., Vynohradska, A. M., Shkanova O. M. (2009). *Upravlinnia personalom* [Human Resources Management] : navch. posib. 2-he vyd. Kyiv. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Vynohradskyi-Pidruchnyk.pdf> [in Ukrainian].