

*Апресян Е.Г. Оптимизация работы персонала на основе управленческого моделирования процедур и процессов оценки компетенций и результативности работы // Академия педагогических идей «Новация». – 2019. – №6 (июнь). – АРТ 204-эл. – 0,6 п. л. – URL: <http://akademnova.ru/page/875548>*

**РУБРИКА: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ**

**УДК 331.108.23**

**Апресян Ерванд Гарегинович**

студент 2 курса магистратуры факультета Управления  
Московский Автомобильно-Дорожный Государственный Технический  
Университет(МАДИ)  
г. Москва, Российская Федерация  
e-mail: [ervand.apresyan@mail.ru](mailto:ervand.apresyan@mail.ru)

**ОПТИМИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ  
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ ПРОЦЕДУР И  
ПРОЦЕССОВ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ  
РАБОТЫ**

*Аннотация:* В публикации изучаются возможности оптимизации работы персонала на основе управленческого моделирования процедур и процессов оценки компетенций и результативности работы. Констатируется, что задача оптимизации оценки персонала является сложной и комплексной, что предопределяет необходимость применения комплекса наиболее продвинутых подходов. Среди рекомендованных подходов, методов и инструментов разработки перспективных управленческих моделей оценки персонала - методы интеллектуального поиска решений в условиях многозадачности и неопределенности; ориентация на наиболее авторитетные международные и национальные

стандарты в сфере обеспечения качества в системах управления человеческими ресурсами; проведение комплексного аудита персонала на основе международных стандартов; оценка использования человеческих ресурсов за многолетний период на основании показателей релевантной финансовой отчётности, подготовленной по международным стандартам. В публикации представлена авторская целевая модель оценки деятельности персонала, рекомендуемая к внедрению в ГБУ города Москве «Автомобильные дороги», и ориентированная на максимальную активизацию человеческого потенциала, а также представлена система мероприятий по ее реализации. Предложенные мероприятия по совершенствованию оценки деятельности персонала характеризуются высоким экономическим потенциалом.

*Ключевые слова:* человеческие ресурсы человеческий потенциал, оценка персонала, деловая оценка, аттестация персонала, управленческое моделирование, оценка персонала государственных бюджетных учреждений.

**Apresyan Ervand Gareginovich**  
Student  
Moscow Automobile and Road State Technical University  
Moscow, Russian Federation

**OPTIMIZATION OF STAFF PERFORMANCE ON THE BASIS  
MANAGERIAL MODELING OF PROCEDURES AND PROCESSES  
FOR ASSESSING COMPETENCIES AND PERFORMANCE**

*Abstract:* The publication explores the possibilities of optimizing the work of the staff on the basis of managerial modeling of procedures and processes for

evaluating competences and performance. It is stated that the task of optimizing personnel assessment is complex and complex, which predetermines the need to use a complex of the most advanced approaches. Among the recommended approaches, methods and tools for the development of promising managerial models for personnel assessment are the methods of intelligent search for solutions in the conditions of multitasking and uncertainty; focus on the most authoritative international and national standards in the field of quality assurance in human resource management systems; conducting a comprehensive audit of personnel based on international standards; assessment of the use of human resources over a multiyear period based on indicators of relevant financial statements prepared in accordance with international standards. The publication presents the author's target model of personnel performance assessment, recommended for implementation in the Moscow City Budgetary Institution of Moscow "Avtomobilnye dorogi", and focused on maximizing human potential, and also presents a system of measures for its implementation. The proposed measures to improve the assessment of staff performance are characterized by high economic potential.

*Keywords:* human resources, human potential, personnel appraisal, business appraisal, personnel appraisal, management modeling, staff appraisal of state budget institutions.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что одним из важнейших направлений управления персоналами любой организации выступает формирование работоспособного человеческого капитала, в результате, успешность каждого направления кадровой работы, каждой кадровой технологии, напрямую зависит от оценки персонала.

Актуальность изучения проблематики оценки персонала предопределена важностью развития организационного потенциала как фундамента организационного развития в целом, достижения организацией ее целей и задач [6].

Методологическим фундаментом управления в сфере оценки персонала должен выступать единый алгоритм оценки, учитывающий специфику организации, отрасли ее функционирования, отношений в сфере владельческого контроля и др. На поиск соответствующего алгоритма, целевой модели оценки персонала, направленной на полноценную активацию человеческого потенциала организации и с детальным учетом ситуации в управлении персонала и с ориентацией на повышение эффективности функционирования бизнеса, и направлено настоящее исследование.

Оптимизация процедур и процессов оценки персонала не представляется простой задачей по целому ряду причин.

Во-первых, в теории и на практике отсутствует единый набор методик оценки персонала. По большому счету, организации формируют систему оценки персонала, исходя из фактического опыта применения ранее действовавших систем оценки, корректируя их и применяя другие методы управленческого воздействия. Привлекаемые сторонники консультанты могут привести определенный опыт, а также предложить свежий взгляд на проблематику, однако также должны опираться на масштабные исследования, связанные с состоянием кадрового потенциала, динамикой внутренней и внешней среды, положениями и результативностью кадровой политики, наконец, успешностью реализации процедуры оценки персонала в предыдущих периодах в сочетании с ее целями и задачами.

Во-вторых, отсутствует собственно методика анализа результативности процедур оценки персонала, их влияния на эффективность деятельности предприятия. Разрабатывая целевую модель оценки деятельности персонала, следует изучать потенциал их влияния на эффективность деятельности предприятий, принимая во внимание то обстоятельство, что состояние и качество процедур оценки персонала находится во взаимосвязи с результативностью / эффективностью деятельности компании.

Между тем, данная взаимосвязь достаточно непросто поддается оценке по причине отсутствия единого подхода к пониманию эффективности, включая эффективность коммерческой деятельности.

Под эффективностью бизнеса могут понимать прибыльность, различные показатели рентабельности (нередко - ROI), прирост стоимости компании [3].

Оцениваться данные показатели могут в комплексе и по одному, в динамике, или в соответствии с выполнением плана, или в сравнении с нормативами. Немаловажную роль играет персона оценщика эффективности, или заказчика соответствующего анализа. Так, для владельцев компании эффективность будет выражаться в степени достижения ожидаемых показателей, набор которых варьирует, в том числе, в зависимости от цели владения бизнесом. В результате, итоги двух оценок эффективности одного и того же предприятия за одинаковый период могут не просто не совпадать, но и кардинально отличаться. Одновременно, будет меняться и оценка влияния качества организации того или иного процесса на эффективность работы предприятия.

Кроме того, следует отметить, что организация работы по оценке персонала влияет на эффективность функционирования предприятия через категории эффективности работы персонала / производительности труда.

В результате, для изучения влияния процедур оценки компетенции и результатов работы персонала на эффективность деятельности предприятия представляется важным не просто исчислять показатели, но также оценивать и описывать их в комплексе и взаимосвязи, на высоком аналитическом уровне.

В-третьих, отечественный опыт оценки персонала характеризуется многочисленными проблемами [10]. Так, значительное число предприятий/предпринимателей формально подходит к процедурам оценки, в малом и среднем бизнесе, деловая оценка персонала, по сути, игнорируется, за исключением случаев обязательной оценки / аттестации, предусмотренной законом. И даже в таком случае, оценка проводится максимально формально, выгоду для развития бизнеса, активации человеческого потенциала, предприятия от такой оценки не получают.

Активная оценка персонала, при этом, осуществляется на предприятиях публичного сектора, опять же, в силу жёсткой регламентации в нормативных актах. В результате, именно государственные предприятия/учреждения являются проводниками инноваций в рамках кадровых технологий оценки персонала; поскольку цели оценки в публичном и частном секторе существенно разнятся, соответствующий опыт едва ли обеспечивает достаточное продвижение изучаемых технологий в компаниях и корпорациях.

В рамках крупного корпоративного бизнеса, деловая оценка, безусловно, проводится. Основные цели - распределение переменной части средств фондов материального стимулирования, реже - ведение кадрового

резерва. Принципиальное понимание деловой оценки как инструмента владельческого контроля в корпоративном секторе стран ЕАЭС не распространено.

В рамках деловой оценки персонала, как правило, на предприятиях ЕАЭС одновременно проводится оценка компетенций и результатов работы персонала. Основной механизм - аттестация. Многие элементы оценки персонала советского периода до сих пор активно используются на крупных предприятиях, в особенности, если трансформации систем управления не осуществлялись с определенным влиянием зарубежных инвесторов/владельцев.

Исключительно небольшое число предприятий - как правило, крупнейших национальных холдингов и филиалов ТНК практикует продвинутые, современные технологии оценки. В немалой степени этому способствует активная позиция иностранных (западных) владельцев и менеджеров, заинтересованных в развитии бизнеса, обеспечении его конкурентоспособности, для чего видится важным понимание состояния и динамики человеческого капитала, эффективности его использования. Мотив обеспечения международной конкурентоспособности стимулирует кадровые инновации и среди национальных компаний и корпораций, прежде всего, в сырьевом секторе. Для совершенствования соответствующих процедур и механизмов нередко нанимаются независимые консультанты из числа крупных западных компаний, и/или менеджеры из-за рубежа.

Одним из безусловно негативных моментов может быть названо отсутствие стремления у представителей корпоративного сектора перенимать опыт оценки персонала у своих коллег, что в немалой степени связано с повсеместным не вполне корректным пониманием множества

положительных эффектов, представляемых рационально организованной оценкой кадров.

В результате, разработка управленческих решений в сфере оптимизации оценки персонала является крайне непростой задачей, требующей применения комплекса наиболее продвинутых подходов.

Опираясь на материалы релевантных исследований [4,5,9], полагаем, что в основе оценки персонала на каждом конкретном предприятии должна быть положена комплексная управленческая модель оценки деятельности персонала, сочетающая оценку результативности работы и компетенций, основанная на кадровой политике предприятия и ориентированная на полноценную активизацию его кадрового потенциала.

При разработке данной модели представляется целесообразным применять следующие методики и подходы:

- методы интеллектуального поиска решений в условиях многозадачности и неопределенности. К таковым могут быть отнесены системы, разработанные отечественными исследователями, а именно ТРИЗ («технология решения изобретательских задач»), АРИЗ. ТРИЗ – это не только инструмент, позволяющий изобретателю (в данном случае, лицу, осуществляющему модернизацию системы оценки персонала) прогнозировать проблемную ситуацию и целенаправленно вести поиск оптимального решения задачи, это ещё и инструмент для тонких, дерзких, высокоорганизованных мысленных операций [7]. Важнейшим разделом ТРИЗ выступает алгоритм решения исследовательских задач (АРИЗ) - комплексная программа алгоритмического типа, основанная на законах развития технических систем и предназначенная для анализа и решения изобретательских задач [7]. В арсенале технологии ТРИЗ существует множество методов, которые хорошо зарекомендовали себя в

проектировании технических задач: метод мозгового штурма; метод проб и ошибок; метод эмпатии; метод противоречий; сравнение живых и неживых объектов; прямая аналогия. В своей совокупности, философия ТРИЗ, алгоритм АРИЗ, методология анализа, выступают наиболее перспективным инструментом решения задач инновационного проектирования систем и технологий управления человеческими ресурсами, поскольку ни один другой существующий метод решения задач не позволяет осуществлять проектирование и решение проблемы по заранее predetermined алгоритму в условиях неизвестности и неопределенности внешней среды.

- ориентация на наиболее авторитетные международные и национальные стандарты в сфере обеспечения качества в системах управления человеческими ресурсами [2]. В частности, из стандартов могут быть получены универсальные алгоритмы оценки персонала. Контроль за соответствием таких требований может быть организован, в частности, в соответствии с международными стандартами, в частности, стандартами Европейского комитета по стандартизации (CEN - European Committee for Standardization) и/или Международной ассоциации по стандартизации (ISO - International Organization for Standardization). Так, определенные аспекты, связанные с процедурами и технологиями оценки компетенций персонала, предусматриваются в рамках различных общих стандартов менеджмента качества (например, ISO 9001:2008 Раздел 6.2 «Человеческие ресурсы»; ISO 10018:2012 – «Менеджмент качества. Руководства по вовлечению персонала и его компетенциям») [8];

- проведение комплексного аудита персонала на основе международных стандартов аудита (МСА);

- оценка использования человеческих ресурсов за многолетний период на основании показателей релевантной финансовой отчетности,

подготовленной по международным стандартам (МСФО), обеспечивающей наиболее достоверную оценку активов, пассивов, финансовых результатов и денежных потоков; проведение внутриотраслевых и межотраслевых сопоставлений [1].

На основе применения соответствующей методологии, нами разработана управленческая модель, направленная на совершенствование оценки труда персонала ГБУ города Москвы «Автомобильные дороги».

По результатам проведенного обследования учреждения, были выявлены следующие недостатки в практике оценки деятельности персонала в ГБУ «Автомобильные дороги»:

- неполное соответствие системы оценки персонала ключевым ценностям ГБУ «Автомобильные дороги»;

- система оценки основывается на оценке выполнения плановых показателей - КПЭ. При этом, тесно связанная с системой оценки работа по управлению мотивации труда ориентирована на материальное стимулирование – как известно, материальные стимулы не должны выступать единственным мотиватором труда. В результате, предпринимаемых мер по активизации трудового потенциала явно недостаточно для достижения конечных целей эффективного использования персонала, не говоря уже о превращении ГБУ «Автомобильные дороги» в самообучающуюся организацию;

- система оценки не разделяет компетенции и результаты труда, ее функционирование преследует далеко не весь диапазон возможных целей;

- оценка компетенций дополнительно затруднена в связи с отсутствием разработанных карт компетенций для всех должностей;

- отсутствует индивидуальная ответственность руководителей за успешность сопровождения сотрудников от постановки целей и до оценки;

- эффективность кадровой процедуры оценки работников не подлежит мониторингу и оценке, тем самым, отсутствуют предпосылки к ее совершенствованию.

Среди положительных черт существующей системы оценки труда в учреждении, могут быть названы:

- оценка персонала тесно увязана с достаточно прогрессивной системой оплаты труда;

- ориентация на доверие и тесное сотрудничество между работником и его руководителем.

На основании проведенного исследования, представим далее элементы перспективной системы оценки персонала в ГБУ «Автомобильные дороги».

Целесообразно сформировать в ГБУ «Автомобильные дороги» систему мероприятий по оценке результатов работы персонала, которая:

- обеспечивала бы отдельную оценку компетенций и результатов работы;

- соответствовала бы полному циклу целей и задач активации человеческого потенциала;

- полноценно охватывала бы все категории персонала методиками и процедурами оценки, подходящими именно для данной конкретной категории;

- реализовывала бы в отношении каждой из категорий персонала наиболее эффективные комплексные методики оценки.

Для этой цели, представляется целесообразным несколько скорректировать существующие технологии управления персоналом:

Первое. Пересмотреть систему КРІ:

- исключить жесткую однократное закрепление целей, предусмотреть систему оперативного пересмотра показателей эффективности при пересмотре целей, как индивидуальном, так и в контексте подразделения, учреждения в целом;

- устранить не измеряемые КРІ;

- пересмотреть систему КРІ применительно к конкретным должностям на основе наиболее полного учета специфики реализации трудовой функции и оценки вклада конкретного работника в обеспечение достижения показателей деятельности учреждения, представительства, структурного подразделения.

Второе. Доработать практику регламентирования компетенций и обеспечить полноценный охват персонала картами компетенций.

Третье. Усилить систему обратной связи:

- предусмотреть возможность мотивированного обращения работника к любому вышестоящему руководителю – не только к непосредственному – по поводу прохождения плана развития, имеющихся проблем и препятствий, сомнений, не оказанной непосредственным руководителем помощи и т.п. В дополнение, предусмотреть обязательную ротацию руководителей, осуществляющих оценку с заменой непосредственного руководителя руководителем смежного направления по принципу случайного отбора, что усилит объективность оценки, снизит характерное для постсоветского менталитета, но почти не знакомое на Западе кумовство и покровительство отдельных сотрудников, например, пришедшие в связке руководители нередко продвигают знакомого им подчинённого, игнорируя наличие сотрудников с лучшей производительностью и талантами;

- сформировать систему сбора анонимных обращений персонала, в том числе через Интернет и социальные сети.

Четвертое. Доработать систему контроля, включив инструментальные методы и средства – путем фиксации, контроля и последующего анализа ERP системе.

Система контроля должна учитывать не только текущие цели, но и ретроспективу оценки: даже по итогам проведения двух регулярных оценок появится возможность анализировать динамику изменений и, соответственно, делать заключения для планирования проектов в сфере работы с персоналом.

В целом, предложенная целевая модель оценки деятельности персонала, рекомендуемая к внедрению в Учреждении, основывается на следующих принципах оценки персонала:

- комплексный, системный и целевой характер;
- полное соответствие ценностям и стратегии развития;
- полноценный учет индивидуальных особенностей, специфики профессий;
- максимально достоверная оценка вклада конкретного сотрудника в эффективность функционирования учреждения, подразделения;
- позволяет не только оценить персонал, определить справедливое материальное вознаграждение, но и провести развитие выделенных компетенций, а также наиболее целевым образом воздействовать на ключевые нематериальные стимулы-мотиваторы эффективного труда.

Представленная модель основана на следующих организационных и мероприятиях.

1. Формирование и утверждение стратегии оценки персонала, основанной на обеспечении соответствия системы оценки персонала ключевым ценностям учреждения.

2. Подкрепление программ оценки мероприятиями по дополнительному нематериальному стимулированию.

3. Разделение системы оценки на категории – ап-стрим (сбытовой и управленческий персонал), даун-стрим (рабочие), и группы: высшие руководители, линейный менеджмент, прочие сотрудники;

4. Создание Центра оценки. Разделение системы оценки на оценку компетенций и оценку результативности и их интеграция в рамках деятельности Центра оценки.

Оценку компетенций осуществлять с применением наиболее подходящей для соответствующей группы и категории персонала методики оценки компетенций:

- для высших руководителей– 360°;
- для линейных руководителей - 360° и инструментальную оценку, к примеру, с применением облачного продукта SuccessFactors SAP;

# Всероссийское СМИ

## «Академия педагогических идей «НОВАЦИЯ»

Свидетельство о регистрации ЭЛ №ФС 77-62011 от 05.06.2015 г.

(выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций)

Сайт: [akademnova.ru](http://akademnova.ru)

e-mail: [akademnova@mail.ru](mailto:akademnova@mail.ru)

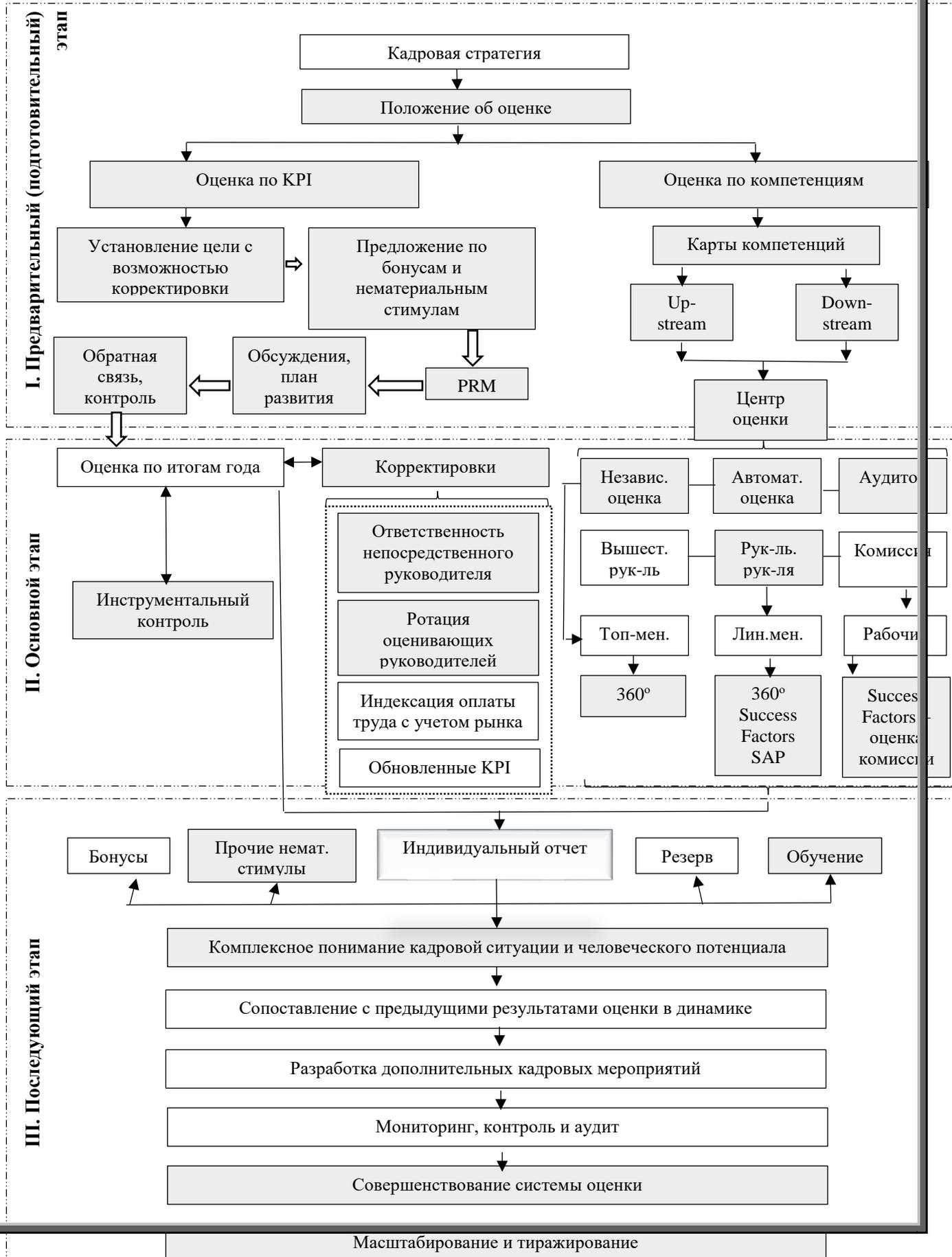




Рисунок 1 – Целевая модель оценки деятельности персонала в ГБУ «Автомобильные дороги»

- для рядовых работников и менеджеров низшего звена – измерение по компетенциям Success Factors – при необходимости – комиссия оценка достижений/потенциала.

Оценку результативности проводить в рамках годового цикла оценки эффективности с доработкой KPI и гибкой корректировкой целей.

Оценку сотрудника в рамках Центра оценки должны проводить непосредственный руководитель / лицо, замещающее его в рамках ротации, а также вышестоящий руководитель. Применительно к рабочим специальностям, целесообразно предусмотреть создание постоянно действующих комиссий по оценке.

Представляется, что центры оценки и развития являются наиболее комплексными, обоснованными и достоверными методами оценки персонала по компетенциям.

Центр оценки позволяет принять обоснованное решение, относительно: включения/исключения руководителя из кадрового резерва; направления его на обучение с учетом сильных сторон и «точек развития»; обоснованности развития потенциала молодого работника как объекта инвестиций.

Результатом процесса станет индивидуальный отчет, который будет предоставляться каждому сотруднику, — документ, включающий графическое представление результатов оценки, инструкцию по работе с этими данными и форму для встречи с руководителем. Во время этой встречи, инициатива проведения которой, кстати, должна исходить от самого

оцениваемого, работник получит устные комментарии по своей деятельности и рекомендации по направлениям развития.

5. В методологии оценочной деятельности предусмотреть добавление процедур независимой оценки и/или автоматизированной оценки.

6. Синхронизация оценки персонала, развития и систем обучения персонала.

7. Установление индивидуальной ответственности руководителей за допущенные ими просчеты в части сопровождения сотрудников от постановки целей и до оценки (по мотивированному обращению курируемого работника, данный факт оценивает вышестоящий руководитель или внутренний контролер/аудитор).

8. Постановка внутреннего контроля, мониторинга и аудита кадровой процедуры оценки работников, включая назначение внутреннего контролера, а также последующую реализацию процедур мониторинга и оценки эффективности кадровой процедуры оценки работников.

9. Масштабирование модели и ее тиражирование в других бюджетных учреждениях Москвы.

В обеспечение предложенных мер представляется целесообразным провести следующие вспомогательные мероприятия:

- стратегические сессии с поиском наиболее оптимальной стратегии оценки персонала;

- масштабное согласование карт компетенций с работниками, их инициативными группами, лидерами мнений. Разъяснительная работа и – при необходимости – обучение;

- отбор и постановка наиболее подходящей системы инструментальной оценки персонала с опорой на доработку существующей системы как наименее затратного решения;

- формирование полноценного кадрового резерва в дополнение к планированию замещения и ротации руководящих кадров;
- проведение комплексной сплошной социально-психологической диагностики персонала для выявления наиболее значимых нематериальных стимулов к труду и синхронизации с ними систем оценки и мотивации труда.

Система указанных мероприятий ориентирована, прежде всего, на комплексную активизацию кадрового потенциала организации.

Ожидаемый эффект от мероприятий характеризуется следующим:

- рост производительности труда и эффективности расходов на персонал;
- увеличение удовлетворенности работников учреждения трудом, снижение текучести персонала;
- рост профессионализма и активация человеческого потенциала;
- формирование сплоченности коллектива;
- рост качества выполняемых работ и оказываемых услуг за счет более ответственного отношения к работе и роста профессионализма сотрудников учреждения.

Подводя итоги, еще раз подчеркнем, что целевая модель оценки деятельности персонала, направленная на обеспечение эффективного функционирования предприятия, должна учитывать многообразие современных технологий оценки, применяемых на Западе, быть ориентированной на системную циклическую работу по оценке, учитывать специфику труда каждой категории персонала и не упускать ни одного работника из-под процедур деловой оценки. Параллельно, надлежит оценивать эффективность самих HR-процедур, для чего применять батарею методик на глубоком аналитическом уровне.

В результате, с учетом наличия положительных характеристик и тесной взаимосвязи с существующей системой оплаты труда, система оценки персонала в объекте исследования – ГБУ «Автомобильные дороги» должна быть усовершенствована и доработана, для чего предложено сформировать систему мероприятий по оценке результатов работы персонала, которая: обеспечивала бы отдельную оценку компетенций и результатов работы; соответствовала бы полному циклу целей и задач активации человеческого потенциала; полноценно охватывала бы все категории персонала методиками и процедурами оценки, подходящими именно для данной конкретной категории; реализовывала бы в отношении каждой из категорий персонала наиболее эффективные комплексные методики оценки.

Предложенная в публикации для практической реализации на базе ГБУ «Автомобильные дороги» модель оценки деятельности персонала основывается на таких принципах оценки персонала, как комплексный, системный и целевой характер; полное соответствие ценностям и стратегии развития; полноценный учет индивидуальных особенностей, специфики профессий, локального менталитета; максимально достоверная оценка вклада конкретного сотрудника в эффективность функционирования учреждения, подразделения; позволяет не только оценить персонал, определить справедливое материальное вознаграждение, но и провести развитие выделенных компетенций, а также наиболее целевым образом воздействовать на ключевые нематериальные стимулы-мотиваторы эффективного труда.

Предложенные мероприятия по совершенствованию оценки деятельности персонала характеризуются высоким экономическим

потенциалом, а управленческую модель считаем возможным тиражировать в других учреждениях столицы с аналогичным профилем деятельности.

Реализация мероприятий, как представляется, позволит в достаточно сжатые сроки и при минимальных затратах переориентировать существующую систему оценки персонала в бюджетных учреждениях города Москвы в наиболее соответствующие целям учреждений, потребностям реформы системы государственных бюджетных учреждений, а также современной философии управления человеческими ресурсами.

#### **Список использованной литературы:**

1. Идигова, Л.М. Ключевые принципы построения модели компетенций для оценки персонала нефтегазовой компании: монография / Л. М. Идигова, Х. Г. Чаплаев, А. А. Амадаев. – М.: ЦИУМиНЛ, 2017. – 290с.
2. Как разработать эффективную систему оплаты труда [Текст]: примеры из практики российских компаний: [система грейдов, система вознаграждения по целям и KPI, тарифная система оплаты труда, сдельная и сдельно-премиальная система оплаты труда] / Елена Ветлужских, Александра Ларина, Татьяна Петренко, Анастасия Романова. – М.: Альпина Паблишер, 2016. - 200 с.
3. Кучина Е.В., Тащев А.К. Методологические подходы к оценке производительности труда на микроуровне//Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. - 2017. - Т. 11. № 2. - С. 42-47.
4. Молодкова, Э.Б. Оценка персонала: учебное пособие / Э. Б. Молодкова, В. К. Потемкин, В. С. Тестова. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2017. – 280с.
5. Оценка персонала в организации: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению 38.04.01 «Экономика» квалификация (степень) «магистр»/ А. М. Асалиев, Г. Г. Вукович, О. Г. Кириллова, Е. А. Косарева. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 220с.
6. Хадасевич Н.Р., Семенюк Е.В. К вопросу оценки результативности управления персоналом в организации//Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2018. - № 1 (107). - С. 16-22.
7. Шпаковский, Н.А. ТРИЗ. Практика целевого изобретательства/ Н. А. Шпаковский, Е. Л. Новицкая. – М.: Форум, 2016. - 335.
8. Arora S., Mathur U., Datta P. Competency-based assessment as a reliable skill building strategy for allied ophthalmic personnel //Community eye health. – 2018. – Vol. 31. – N 102. – P. S5-10.

9. Furnham A., Gunter B. Corporate Assessment (Routledge Revivals): Auditing a Company's Personality. –L.: Routledge, 2015. – 29p.
10. Simonenko S. The Use of Assessment and Development Centres in Russia //Assessment Centres and Global Talent Management. – 2012. – P. 420-439.

*Дата поступления в редакцию: 08.06.2019 г.*

*Опубликовано: 08.06.2019 г.*

*© Академия педагогических идей «Новация», электронный журнал, 2019*

*© Апресян Е.Г., 2019*