

Мамыкова Ж.Д., Сагиева Р.К.,
Шпак М.Н., Надирбаева Г.М.

**К вопросу оценки
эффективности
функционирования системы
управления персоналом**

В статье рассматривается вопрос оценки эффективности функционирования системы управления персоналом, в контексте применения информационных технологий. Оценка эффективности управления персоналом является актуальной задачей, требующей объединения усилий всех руководителей предприятий по решению вопроса развития системы управления персоналом, для этого необходима открытая коммуникационная площадка для взаимодействия, опроса, сбора данных. В рамках поставленной задачи был проведен анализ методов оценки кадров с целью формирования комплексной модели оптимальных методик в виде базы знаний. Консолидация методик, инструментов анализа и измерения в одной информационно-аналитической платформе позволит формировать аналитику состояния развития управления персоналом в разрезе видов предприятий/отраслей/регионов, что позволит руководителям компаний понимать структуру текучести, структуру программы системы управления персоналом, выявлять «узкие места», способствовать формированию программ вовлеченности персонала в рост производительности компании. Рассмотрена архитектура платформы как интеграция порталов, ориентированных под конкретные задачи управления персоналом: Портал «Карьера и молодежь», «Оценка кадров» (в виде онлайн-сервиса), аналитический портал по кадровому состоянию в регионе/стране, информационный портал, посвященный HR-вопросам.

Ключевые слова: управление персоналом, оценка эффективности, кадры, KPI, коммуникационная платформа, портал.

Mamykova Zh.D., Sagiyeva R.K.,
Shpak M.N., Nadirbayeva G.M.

**Revisiting the evaluation of the
effectiveness of the personnel
management system operation**

The article discusses the question on evaluation of the effectiveness of the personnel management system operation, within a context of the application of information technologies. The evaluation of the effectiveness of personal management is a relevant objective that requires a joint efforts of all business leaders to resolve the issue of personnel management system development, this requires an open communication platform for interaction, survey, data collection. As part of the task the analysis of personnel evaluation methods was conducted, so as to form a complex model of optimized methods in the form of a knowledge base. Consolidation of methods, analysis instruments and measurements, in one information-analytical platform, allows to form analytics of state of development of human resource management in terms of types of companies/branches/regions, what enables company executives to understand the structure of the turn-over, the structure of the personnel management system program to identify «narrow spaces», to promote the formation of employee engagement programs in the growth of company efficiency. Architecture platform is suggested as integrations of portals, which are oriented on human resource management particular tasks, as: «Career and Youth» Portal, «Human Resources assessment» (in the form of online-service), analytical portal on recruitment condition in region/country, information portal devoted to HR-questions.

Key words: personnel management, assessment of efficiency, labor, KPI, communication platform, portal.

Мамыкова Ж.Д., Сагиева Р.К.,
Шпак М.Н., Надирбаева Г.М.

**Ұжымды басқару бойынша
жүйенің қызмет ету тиімділігін
бағамдау сұрағы**

Мақалада ақпараттық технологияларды қолдану контекстінде ұжымды басқару бойынша жүйенің қызмет ету тиімділігін бағамдау мәселесі қарастырылады. Ұжымды басқару тиімділігін бағамдау барлық кәсіпорын басшыларының күш-жігерін біріктіруді талап ететін өзекті мәселе болып табылады. Ол үшін, өзара әрекеттестікке, сұрақтарға, мәліметтер жиынына ашық коммуникациялық алаң керек. Білім қоры түрінде кешенді оңтайлы әдістемелер үлгісін құру мақсатында қойылған міндет шеңберінде кадрларды бағалау әдістеріне талдау жасалынды. Бір тұғырда ақпараттық-аналитикалық әдістемелерді талдау құралдарын топтастыру және өлшеу, кәсіпорындар / салалар/аймақтар түрлеріндегі ұжымды басқарудың дамуын және жүйе ағымы құрылымын талдауға, ұжымды басқару жүйесінің бағдарламалық құрылымын, «осал жерлерін» анықтауға, кәсіпорын өнімділігін арттыруға арналған бағдарламаларды қалыптастыруға мүмкіндік туғызады. Қызметкерлерді басқарудың нақты міндетіне бағдарланған порталдардың ықпалдасу архитектурасы қаралды: «Жастар және мансап», «Кадрларды бағалау» порталдары (онлайн қызмет көрсету түрінде), елдегі / аймақтағы кадр мәселесі жөніндегі аналитикалық портал, арнаулы HR-сұрақтарға арналған ақпараттық портал.

Түйін сөздер: ұжымды басқару, тиімділік бағасы, кадрлар, KPI, коммуникациялық платформа, портал.

К ВОПРОСУ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Введение

«Основными элементами инвестиционной привлекательности Казахстана, а также главным активом инновационности является высокий уровень грамотности и образования населения, что свидетельствует о наличии в стране квалифицированной рабочей силы», – говорится в «Исследовании инвестиционной привлекательности Казахстана (2012 год) «Представления и реальность», проводимом международной аудиторской компанией «Эрнст энд Янг». Это говорит об устойчивом развитии страны на длительную перспективу, так как высококвалифицированные работники и успешные предприниматели являются мощным гарантом достижения высокой экономической эффективности страны.

Сегодня Казахстан для реализации политики индустриализации все больше нуждается в высококвалифицированных рабочих кадрах, которые могли бы соответствовать запросам инновационного развития страны, быть конкурентоспособными. По предварительному анализу рынка труда до 2018 года в Казахстане наиболее востребованными станут технические и профессиональные специальности.

Созданная Программа «Дорожная карта занятости-2020» оказывает большое содействие в отношении трудоустройства безработных и непродуктивно занятых граждан, а именно: возможность устройства на постоянное рабочее место, создание социальных рабочих мест, поддержка предпринимательской деятельности, организация практики для молодых специалистов, профессиональное обучение, проведение профориентационной работы среди населения, повышение мобильности трудовых ресурсов.

Сегодня наблюдается ускорение процесса обновления профессиональных знаний, умений и навыков, повышение деловых и профессиональных качеств работников. Человеческий фактор превратился в главный фактор производства, который предопределяет успех в бизнесе и государственном секторе экономики. В такой постановке образование, квалификация и уровень развития профессионально важных качеств – это основные и важные *качественные характеристики работников.*

В нестабильных условиях рынка необходимо иметь действенную систему управления персоналом, которая отвечала бы совре-

менному содержанию организации и мотивации труда. В этом аспекте необходимо пересматривать концепцию кадрового менеджмента в контексте применения информационных технологий, систем автоматизации с целью внедрения социальных инноваций, инвестиций в человеческие ресурсы путем обучения работников передовым технологиям, развития средств коммуникаций.

Постановка задачи

Основой системы управления кадрами является кадровая политика. Кадровая политика – это совокупность принципов, форм и методов сохранения, укрепления и развития кадрового потенциала, создания квалифицированного высокопроизводительного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка [1].

Основными направлениями кадровой политики организации являются [2]:

проведение маркетинговой деятельности в области персонала;

планирование потребности организации в персонале;

прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;

организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров, профориентация и трудовая адаптация персонала;

подбор и расстановка кадров;

разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, оплаты труда;

рационализация затрат на персонал организации;

разработка программ развития персонала в целях решения не только сегодняшних, но и будущих задач организации на основе совершенствования систем обучения, служебного продвижения работников и подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности;

организация труда рабочих мест;

разработка программ занятости и социальных программ;

эффективное распределение и использование занятых в организации работников, оптимизация их численности;

управление нововведениями в кадровой работе;

обеспечение безопасности и охраны здоровья персонала;

анализ причин высвобождения персонала и выбор наиболее рациональных его вариантов; обеспечение высокого уровня качества труда, трудовой жизни и результатов труда;

разработка проектов совершенствования управления персоналом организации и оценка социальной и экономической эффективности.

По мнению большинства западных специалистов, кадровая служба сейчас не ограничивает свою деятельность только тем, что «спускает приказы». Ее роль заключается в мобилизации коллектива на достижение поставленных задач посредством приобщения к их решению всего персонала с помощью тщательной работы и соответствующей информации. Главной ее задачей становится разработка политики управления занятостью, позволяющей на всех уровнях воспринимать технологические нововведения, не будучи привязанной к устоявшейся профессии и месту работы. Разработка *политики занятости* включает переподготовку кадров, их продвижение, оценку работы, собеседования, выделение учебных пособий и т.п. Важно на всех уровнях поощрять работников, овладевающих другими специальностями и готовых к дальнейшей учебе. В организационном плане кадровая служба должна стремиться к децентрализации и сокращению иерархических ступеней в решении вопросов [3].

Из вышеизложенного следует, что эффективность функционирования системы управления персоналом в организации определяется наличием:

кадровой политики (кадровая стратегия, цели, задачи);

системы управления занятостью (первичное распределение, перераспределение, управление рабочими местами);

моделей компетенций должностей организации (список компетенций, поведенческие индикаторы, анализ работы, общая оценка);

системы оценки и аттестации кадров (цели оценки, методы и технологии оценки, критерии оценки, мероприятия по стимулированию деятельности работников);

системы подбора кадров (анализ требований, методика, критерии отбора);

системы показателей эффективности работы с персоналом (система показателей, процедура мониторинга и анализа показателей, интеграция со стратегией развития организации, рекомендации);

системы прогнозирования и планирования управления кадрами (методика анализа, расчет потребности в кадрах необходимых профессий, специальностей и квалификации);

системы управления кадровым потенциалом (задачи, программы обучения и переподготовки кадров, алгоритм карьерного роста);

системы правового обеспечения (соблюдения трудового законодательства в кадровой работе);

системы информационного обеспечения (автоматизация основных операций по обеспечению функций управления кадрами).

При таком подходе к организации системы управления персоналом в организации можно говорить о действенной системе управления кадрами, развивать кадровый потенциал, обладающий нужной профессиональной компетентностью, тем самым определяя конкурентные преимущества организации.

Таким образом, вопрос оценки эффективности управления персоналом является актуальной задачей, которая требует объединения усилий всех руководителей предприятий по решению вопроса развития системы управления персоналом, для этого необходима открытая коммуникационная площадка для взаимодействия, опроса, сбора данных, что позволит анализировать структуру текущей, структуру программы системы управления персоналом и выработать рекомендации: по улучшению профессиональной подготовки выпускников; программам профессионального развития и обучения сотрудников компании/государственной организации; развитию Программы национализации профессиональных кадров; развитию социальной и сервисной инфраструктуры в регионе для удержания профессиональных кадров.

Методы исследования

В рамках поставленной задачи был проведен анализ методов оценки кадров с целью сформировать комплексную модель оптимальных методик в виде базы знаний. Консолидация методик, инструментов анализа и измерения в одной информационно-аналитической платформе позволит форми-

ровать аналитику состояния развития управления персоналом в разрезе видов предприятий/отраслей/регионов, что даст возможность руководителям компаний понимать структуру текущей, структуру программы системы управления персоналом, выявлять «узкие места», способствовать формированию программ вовлеченности персонала в рост производительности компании.

В науке управления можно выделить два подхода к оценке персонала: *традиционный* – предполагает оценку персонала, ориентированную на *результат проделанной работы*; *современный* – предполагает оценку персонала, ориентированную на *развитие компании*.

Оценка персонала, построенная на традиционном управлении по целям, позволяет [4]:

повысить контроль над работой и ее результатами; связывать цели компании с индивидуальными целями сотрудников;

оценивать сотрудников на объективной основе, а не на субъективном мнении линейных руководителей;

создать объективную базу для определения вознаграждений за достигнутые результаты и принятия решений о продвижении.

Процесс оценки персонала, ориентированный на развитие компании (современный подход), включает три основные черты [4]:

постановку целей и нормативов по контролю за их реализацией;

обзор (оценку) проделанной работы;

улучшение работы, развитие компании и оценку вклада в это развитие каждого работника в отдельности.

Различия между подходами к оценке и аттестации персонала [4] приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Различия между подходами к оценке и аттестации персонала

Подход	Традиционная оценка		Современная оценка
	отечественная	западная	
Объект	Индивидуальный сотрудник	Индивидуальный сотрудник	Индивидуальный сотрудник или команда
Субъект	Аттестационная комиссия	Непосредственный руководитель	Непосредственный руководитель, внешние и внутренние клиенты, поставщики и др.
Использование	Юридическое обоснование для увольнения, символическое изменение оплаты труда	Принятие решений о продвижении, увольнении. Вознаграждение. Иногда обучение сотрудников	Развитие организации и сотрудников, решение проблем. Принятие решений о продвижении, увольнении. Вознаграждение
Методы	Преимущественно субъективная оценка, психологическое тестирование	Управление по целям, сравнительные методы, рейтинговые методы	BARS, 360°-ная оценка, а также методы традиционной (западной) модели

Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте предполагают [5]: описание функций; определение требований; оценку по факторам (конкретного исполнителя); расчет общей оценки; сопоставление со стандартом; оценку уровня сотрудника; доведение результатов оценки до подчиненного.

Преимущества оценки персонала для организации [6]:

определение результатов работы, уровня знаний и навыков поможет выявить готовность сотрудников к решению стратегических задач в перспективе;

возможность создания кадрового резерва и ротации кадров позволит проявить лояльность персонала по отношению к организации;

создание программы развития персонала;

мотивация персонала (текущая материальная мотивация сотрудников, а также мотивация сотрудников для долгосрочной работы в организации посредством создания программы кадрового резерва);

совершенствование корпоративной культуры;

структурное развитие организации (помогает совершенствовать организационные взаимоотношения между структурными подразделениями организации).

Преимущества оценки для персонала [6]:

определение роли каждого работника в организации;

понимание поставленных целей и задач, зависимости оплаты труда от результатов труда;

взаимопонимание непосредственного руководителя;

гарантия того, что достижения работника не останутся без внимания;

возможности профессионального и карьерного роста в организации.

Оценка персонала выполняется тремя способами:

1) оценка потенциала работника (профессиональные знания и умения, производственный опыт, деловые и нравственные качества, психологию личности, здоровье и работоспособность, уровень общей культуры);

оценка индивидуального вклада (качество, сложность и результативность труда конкретного сотрудника и его соответствие занимаемому месту с помощью специальных методик);

аттестация кадров (комплексная оценка).

Современная система оценки персонала – это: технологии (методология или инструментарий), технические приемы оценки, организация процесса оценки (формы и структуры проведе-

ния оценки персонала) и информационное обеспечение (сбор и обработка данных в процессе и при подведении итогов аттестации).

В отечественном и зарубежном менеджменте при оценке персонала наиболее широкое распространение получили следующие методы: балльные, целевые, сравнительные, психологические.

Все методики оценки персонала должны основываться на определенных принципах-критериях: объективность, надежность достоверность, прогнозируемость, комплексность, понятность изложения, возможность дальнейшего развития коллектива.

Выделяют четыре группы критериев оценки персонала, которые используются в любой организации с некоторыми коррективами:

профессиональные критерии – содержат характеристики профессиональных знаний, умений, навыков, профессионального опыта человека, его квалификации, результатов труда;

деловые критерии – включают такие критерии, как ответственность, организованность, инициативность, деловитость;

морально-психологические критерии – включают способность к самооценке, честность, справедливость, психологическую устойчивость;

специфические критерии – образуются на основе присущих человеку качеств и характеризуют его состояние здоровья, авторитет, особенности личности.

Были рассмотрены методы оценки эффективности управления персоналом: метод «рейтинговая шкала», оценка по 360°, метод КРІ, метод экспертных оценок, методика Джека Филлипса, методика Р. Мансурова.

Рейтинговая, или графическая, шкала – один из наиболее популярных современных методов оценки персонала. В рейтинговой шкале определяются различные уровни эффективности выполнения работы или владения навыком, и каждому из этих уровней сопоставляется определенный балл. С помощью этого метода можно оценивать результаты работы сотрудника, степень достижения поставленных индивидуальных целей, а также степень владения каким-либо навыком или деловые качества сотрудника. Данный метод предлагает единый подход (основанный на общей шкале) для оценки различных сотрудников, обеспечивая тем самым единую базу для оценки персонала во всех отделах организации. Главная проблема использования данного метода – это неопределенность при выборе оценок.

Оценка по 360° представляет собой всестороннюю оценку персонала (внешние, внутрен-

ние источники для получения более точной и обширной информации о сотрудниках). 360°-ная оценка в большей степени связана не с тем, что сотрудники достигают, а с тем, что сотрудники делают для выполнения поставленных перед ними задач и каким образом они пытаются эти задачи выполнить.

Метод KPI (Key Performance Indicators) позволяет держать под контролем ключевые параметры в заданном коридоре, выстраивать эффективную систему мотивации сотрудников, своевременно находить критические точки и узкие места в работе подразделений или организации в целом. Внедрение системы KPI требует участия как высшего менеджмента, так и руководителей подразделений и сотрудников, то есть по сути всей организации. KPI помогают оценить ряд областей сферы управления персоналом. Самые измеримые области, где уже давно применяются KPI: текучесть кадров, прогулы, показатели удовлетворенности персонала, микроклимата в коллективе и ряд других.

Метод экспертной оценки заключается в проведении опроса руководителей подразделений, цель которого – выяснить их мнение о работе менеджеров по персоналу в компании. Проведение опроса осуществляется как собственными силами, так и с привлечением консультантов. Преимущество метода экспертных оценок – участие линейных руководителей, знания и опыт которых придают плану дополнительную весомость в глазах высшего руководства. Недостатки метода – трудоемкость процесса сбора и обработки мнений экспертов, а также субъективность их суждений.

Вид опроса по существу определяет разновидность метода экспертной оценки, для автоматизации мы выбрали анкетирование.

Методика Джека Филипса заключается в использовании различных формул для измерения отдачи на капитал, вложенный в персонал (ROI) [7]:

Оценка инвестиций в кадровый отдел = расходы службы персонала/ операционные расходы.

Оценка инвестиций в HR-подразделения = расходы службы персонала/ количество работников.

Показатель отсутствия на рабочем месте = прогулы, отсутствие без предупреждения + количество сотрудников, уволившихся неожиданно.

Показатель удовлетворенности – число сотрудников, удовлетворенных своей работой, выраженное в процентах. Определяется методом анкетирования.

Критерий, выявляющий единство и согласие в компании. Подсчитывается на основе статисти-

ческих данных по производительности и оценке эффективности труда.

Методика Р. Мансурова [8] предлагает оценивать эффективность деятельности кадровой службы через расчет пяти экономических индикаторов, в том числе экономический эффект от изменения текучести кадров.

Существует зависимость степени применения HR-систем (информационные системы автоматизации основной деятельности HR-службы) от направления деятельности организации. Современная статистика утверждает, что компании, связанные с производственными процессами, меньше всего применяют современные методики управления персоналом. А вот сфера обслуживания достаточно активно внедряет информационные системы управления. Западные аналитики относят к основным направлениям развития информационных систем управления персоналом следующие: популяризация HR-систем; рост спроса на простые решения, находящиеся в ценовом диапазоне эконом-версии; вытеснение громоздких или дорогих HR-систем с рынка программных продуктов.

В этой связи считаем, что предприятиям необходимы простые решения, представляющие собой портал онлайн-сервиса по оценке управления персоналом в контексте автоматизации кадрового менеджмента. Таким образом, мы видим для себя основную задачу автоматизации кадрового менеджмента через реализацию такого проекта как «Открытая интерактивная коммуникационная платформа оценки кадрового потенциала предприятий/страны».

Цель данного проекта – это разработка открытой интерактивной коммуникационной платформы оценки кадрового потенциала предприятий/страны, базирующейся на методологии оценки эффективности управления персоналом, оценки уровня развития человеческого капитала в отрасли/регионе/стране, состоящей из интерактивного приложения анкетирования (тесты, опросники, анкеты, вопросы), информационного портала по кадровым вопросам, аналитической системы оценки кадрового потенциала с графическим приложением, открытой доски объявлений о курсах повышения квалификации, семинарах и прочих возможностях приобретения знаний и навыков.

Площадка будет представлять собой интеграцию порталов, ориентированных под конкретные задачи управления персоналом, как: портал «Карьера и молодежь», «Оценка кадров» (в виде онлайн-сервиса), аналитический портал по кад-

ровому состоянию в регионе/стране, информационный портал, посвященный HR-вопросам. В качестве источников информации площадки выступают нормативно-методические документы по трудовым отношениям РК, научно-практические материалы, анкеты, психодиагностические тесты, материалы СМИ, данные Агентства статистики РК, рекрутинговых компаний и открытые данные результатов анкетирования, голосования.

Рассмотрим назначение 4-х порталов площадки:

Портал «Карьера и молодежь»:

формирование открытой БД выпускников вузов/колледжей;

формирование БД вакансий;

оценка образовательных программ;

организация производственной практики;

поиск фрилансеров;

аудит трудоустройства выпускников;

доска объявлений;

форум по вопросам трудоустройства.

Онлайн-сервис «Оценка кадров»:

оценка компетенций методом «360 градусов»;

конструирование и проведение профессиональных тестов для оценки знаний и навыков

сотрудников;

психодиагностика сотрудников;

оценка системы управления персоналом;

оценка методом самооценок;

оценка матричным методом;

оценка методом экспертных оценок.

Аналитический портал «Кадры в цифрах»:

анкетирование работодателей;

анкетирование руководителей службы управления персоналом;

агрегирование результатов психодиагностики в разрезе профессий;

анализ критериев управления персоналом;

анализ кадрового состояния по отраслям;

статистический дайджест занятости населения республики;

система рекомендаций экспертов.

Информационный портал «Управление персоналом»:

организация кадровой работы;

правовые вопросы управления кадрами;

экспертная рубрика;

вебинар-зона «HR-менеджмент»;

аттестация и оценка кадров;

форум «кадровая работа»;

инфографика «рынок труда республики»;

интерактивная карта занятости населения;

информационный дайджест.

Основной целью оценки эффективности управления персоналом является определение и устранение факторов, снижающих отдачу от использования человеческих ресурсов организации, что позволяет своевременно выявлять проблемы системы управления персоналом, принимать оперативные решения по изменениям в системе и прогнозировать их влияние в целом на деятельность предприятия, осуществлять планирование по дальнейшему совершенствованию системы управления персоналом.

Заключение

Реализация проекта «Открытая интерактивная коммуникационная платформа оценки кадрового потенциала предприятий/страны» будет представлять собой инструмент по оценке эффективности управления персоналом.

Социально-экономическая составляющая проекта – это формирование открытой коммуникационной платформы взаимодействия специалистов по управлению персоналом с целью консолидации проблем и путей решения, с целью выработки рекомендаций по: улучшению профессиональной подготовки выпускников; программам профессионального развития и обучения сотрудников компании/государственной организации; развитию Программы национализации профессиональных кадров; развитию социальной и сервисной инфраструктуры в регионе для удержания профессиональных кадров¹.

¹ Работа выполнена при поддержке грантового финансирования научно-технических программ и проектов Комитетом науки МОН РК, грант № 3460/ГФ4.

Литература

- 1 Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учебное пособие для студентов вузов. – Изд. 2-е, перер. и доп. – М.: Издательство «Экзамен», 2005. – 416 с.
- 2 Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2014. – 64 с.
- 3 Теория и практика управления персоналом: учеб.-метод. пособ. / авт.-сост. Г.В. Щёкин. – Изд. 2-е, стереотип. – К.: МАУП, 2003. – 280 с.
- 4 Хруцкий В.Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей. – Изд. 2-е, перер. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 224 с.
- 5 Управление персоналом: [Электрон. ресурс]. – 1999. – URL: http://www.aup.ru/books/m152/8_2.htm (дата обращения: 07.09.2015).
- 6 Критерии оценки персонала: [Электрон. ресурс]. – 2013. – URL: http://studme.org/1493030526219/menedzhment/kriterii_otsenki_personala (дата обращения: 20.09.2015).
- 7 Что такое методика Филиппа (ROI)? [Электрон. ресурс]. – 2006. – URL: <http://www.pro-personal.ru/faq/326/463053/> (дата обращения: 23.09.2015).
- 8 Мансуров Р. Самооценка в рублевом эквиваленте // Кадровик.ру. – 2008. – № 4. – С. 5-12.

References

- 1 Kibanov A.Y., Durakova I.B. Upravlenie personalom organizatsii: otbor i otsenka pri naime, attestatsiya: uchebnoe posobie dlya studentov vuzov. – Izd. 2-ye, perer. i dop. – M.: Izdatelstvo «Ekzamen», 2005. – 416 s.
- 2 Kibanov A.Y., Ivanovskaya L.V. Upravlenie personalom: teoriya i praktika. Kadrovaya politika i strategiya upravleniya personalom: uchebno-prakticheskoe posobie / pod red. A.Y. Kibanova. – M.: Prospekt, 2014. – 64 s.
- 3 Teoriya i praktika upravleniya personalom: ucheb.-metod. T33 posob. / avt.-sost. G.V. Shchekin. – Izd. 2-ye, stereotip. – K.: MAUP, 2003. – 280 s.
- 4 Khrutskiy V.Y. Otsenka personala. Kritika teorii i praktiki primeneniya sistemy sbalansirovannykh pokazateley. – Izd. 2-e, perer. i dop. – M.: Finansy i statistika, 2007. – 224 s.
- 5 Upravlenie personalom: [Elektron.resurs]. – 1999. – URL: http://www.aup.ru/books/m152/8_2.htm (data obrashcheniya: 07.09.2015).
- 6 Kriterii otsenki personala: [Elektron.resurs]. – 2013. – URL: http://studme.org/1493030526219/menedzhment/kriterii_otsenki_personala (data obrashcheniya: 20.09.2015).
- 7 Chto takoe metodika Filipisa (ROI)? [Elektron.resurs]. – 2006. – URL:<http://www.pro-personal.ru/faq/326/463053/> (data obrashcheniya: 23.09.2015).
- 8 Mansurov R. Samoosenska v rublevom ekvivalente // Kadrovik.ru. – 2008. – № 4. – С. 5-12.