

ОБОБЩЕНИЕ ЗАРУБЕЖНЫХ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Лаврентьева Е. А.¹, Некрасов А. В.¹

¹ Государственный университет морского и речного флота имени адмирала С. О. Макарова (198035, Россия, Санкт-Петербург, ул. Двинская, 5/7)

АННОТАЦИЯ:

Введение. В современных условиях оценка эффективности персонала является важным процессом для любой организации, независимо от ее размера и направления деятельности. Каждый сотрудник вносит свой вклад в общую работу компании, и его эффективность напрямую влияет на конечный результат бизнеса. Оценка эффективности работы персонала – важный и необходимый инструмент, позволяющий определить не только уровень эффективности деятельности персонала и возможности повышения его производительности, но и повысить уровень мотивации и удовлетворенности сотрудников.

В процессе оценки эффективности работы персонала могут быть использованы различные подходы. Она может включать в себя такие аспекты, как оценка качества выполняемой работы, своевременного выполнения своих обязанностей, уровня профессионализма и знаний сотрудников, а также соответствие корпоративной культуре и ценностям организации. Каждый работодатель, учитывая особенности своей деятельности, свои ресурсы и стиль управления, разрабатывает собственные методы оценки эффективности работы сотрудников, которые направлены на повышение эффективности кадрового обеспечения.

Материалы и методы. В данной статье рассматриваются зарубежные методы оценки персонала как государственный инструмент регулирования оценки кадров. Проанализированы методы, используемые в странах Азии, Евросоюза и США. Рассмотрен исторический аспект их основания и тенденции развития. Приведены преимущества и недостатки применения каждого метода.

Современная литература содержит множество работ, посвященных изучению оценки деятельности персонала в организации. В изучение данной тематики вовлечены такие ученые, как Сочнева Е. Н., Зябликов Д. В., Мизинцева М. Ф., Сардарян А. Р., Толмачев Р. А., Маслова В. М.

Результаты и выводы. На основе проведенного автором анализа можно сделать вывод, что оценка деятельности персонала – это процесс, который осуществляется на основании комплекса мер по определению качества результатов работы и компетентности сотрудников организации. Среди рассмотренных методов оценки персонала можно выделить как их преимущества, так и недостатки. Во многих методах среди недостатков выделяются значительные затраты ресурсов и субъективность оценки. Но также оценка персонала помогает определить сильные и слабые стороны оцениваемых, что в дальнейшем способствует развитию потенциала компаний на рынке за счет высокого качества оказываемых услуг.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: оценка персонала, профессиональные стандарты, зарубежные методы оценки персонала, независимая оценка квалификации, эффективность кадров.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Лаврентьева Е. А., Некрасов А. В. Обобщение зарубежных методов оценки персонала // Муниципалитет: экономика и управление. 2024. № 1. С. 10–16. DOI 10.22394/2304-3385-2024-1-10-16. EDN GWIXVF.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Лаврентьева Елена Александровна – доктор экономических наук, профессор; Государственный университет морского и речного флота имени адмирала С. О. Макарова – *проректор по развитию образовательного комплекса и взаимодействию с учебно-методическими объединениями; заведующий кафедрой организационно-экономического обеспечения деятельности транспортных организаций* (198035, Россия, Санкт-Петербург, ул. Двинская, 5/7); e_lavrentieva@mail.ru.

Некрасов Артем Владиславович – Государственный университет морского и речного флота имени адмирала С. О. Макарова – *специалист научно-методического центра учебно-методического объединения по образованию в области эксплуатации водного транспорта* (198035, Россия, Санкт-Петербург, ул. Двинская, 5/7); nekrasovav@gumrf.ru.

Статья поступила 11.02.2024; рецензия получена 21.03.2024; принята к публикации 29.03.2024.

GENERALIZATION OF FOREIGN PERSONNEL ASSESSMENT METHODS

Lavrenteva E. A., Nekrasov A. V.¹

¹ Admiral Makarov State University of Maritime and Inland Shipping (5/7, Dvinskaya St., Saint-Petersburg, 198035, Russia)

ABSTRACT:

Introduction. In modern conditions, personnel performance assessment is an important process for any organization, regardless of its size and area of activity. Each employee contributes to the overall performance of the company, and his effectiveness directly affects the final result of the business. Assessing staff performance is an important and necessary tool that allows you to determine not only the level of staff performance and the possibility of increasing their productivity, but also to increase the level of motivation and satisfaction of employees.

In the process of assessing staff performance, various approaches can be used. It may include aspects such as assessing the quality of work performed, timely completion of duties, the level of professionalism and knowledge of employees, as well as compliance with the corporate culture and values of the organization. Each employer, taking into account the specifics of its activities, its resources and management style, develops its own methods for assessing employee performance, which are aimed at increasing the efficiency of staffing.

Materials and methods. This article examines foreign methods of personnel assessment as a state tool for regulating personnel assessment. The methods used in Asian countries, the European Union and the USA are analyzed. The historical aspect of their foundation and development trends is considered. The advantages and disadvantages of using each method are given.

Modern literature contains many works devoted to the study of assessing the performance of personnel in an organization. Scientists such as E. N. Sochneva, D. V. Zyablikov, M. F. Mizintseva, A. R. Sardaryan, R. A. Tolmachev, V. M. Maslova are involved in the study of this topic.

Results and conclusions. Based on the analysis carried out by the author, we can conclude that the assessment of personnel performance is a process that is carried out on the basis of a set of measures to determine the quality of work results and the competence of the organization's employees. Among the considered methods of personnel assessment, both their advantages and disadvantages can be identified. In many methods, the disadvantages include significant resource costs and subjectivity of assessment. But personnel assessment also helps to determine the strengths and weaknesses of those being assessed, which further contributes to the development of the companies' potential in the market due to the high quality of the services provided.

KEYWORDS: personnel assessment, professional standards, foreign methods of personnel assessment, independent assessment of qualifications, personnel efficiency.

FOR CITATION:

Lavrenteva, E. A., & Nekrasov A. V. (2024). Generalization of foreign personnel assessment methods. *Municipality: Economics and Management*, (1), 10–16. <https://doi.org/10.22394/2304-3385-2024-1-10-16>.

AUTHORS' INFORMATION:

Elena A. Lavrenteva – Advanced Doctor in Economic Sciences, Full Professor; Admiral Makarov State University of Maritime and Inland Shipping – *vice-rector for development of the educational complex and interaction with educational and methodological associations; head of the Department of Organizational and Economic Support for the Activities of Transport Organizations* (5/7, Dvinskaya St., Saint-Petersburg, 198035, Russia); e_lavrentieva@mail.ru.

Artem V. Nekrasov – Admiral Makarov State University of Maritime and Inland Shipping – *specialist of the scientific and methodological center of the educational and methodological association for education in the field of water transport operation* (5/7, Dvinskaya St., Saint-Petersburg, 198035, Russia); nekrasovav@gumrf.ru.

The article was submitted 02/11/2024; reviewed 03/21/2024; accepted for publication 03/29/2024.

Введение

Зарубежные компании имеют достаточно обширный опыт в проведении оценки персонала, который отличается своими национальными особенностями. При этом традиционная процедура оценки работников имеет разнообразные наименования, например, «оценка результатов деятельности», «аттестация государственных служащих» и другие. Эти виды оценки обязательно включают обсуждение достижений, результатов работы за год, а также определение задач и целей сотрудников в формате собеседования. В этих странах оценка квалификации персонала регламентируется и формализуется на всех этапах и процедурах. Особое внимание уделяется оценочным и инструктивным материалам.

Оценка персонала может проводиться различными методами. На сегодняшний день в мире можно встретить как отечественные, так и зарубежные методы, которые используются в иностранных компаниях.

Материалы и методы

Так, например, в Великобритании на государственной службе процесс оценки тесно связан с заполнением восьмистраничного отчетного вопросника [2], который состоит из следующих разделов:

- личные данные (имя, фамилия и т. д.);
- цели и задачи за прошлый год;
- описание плана работы на предстоящий год;
- уточнение и оценка личностных характеристик;
- предложения по повышению уровня квалификации;
- планы или конкретные предложения по служебному переводу;
- мнение работника, подлежащего аттестации, о готовящемся на него отчете и, по желанию, о личности, которая подготовила этот отчет;
- проведение оценки возможностей продвижения по службе;
- подтверждение работника, который контролирует аттестацию, что она прошла в соответствии с установленными правилами.

Как отмечают в Соединенных Штатах Америки при проведении аттестации персонала, среди основных факторов, которые влияют на оценку эффективности работы сотрудников, можно отметить следующие [3]:

- характер задач, выполняемых данным работником;
- государственные требования, ограничения и законы;
- личное отношение оценщика к работнику.

Оценка может иметь большое значение, если оценщик имеет общие нравственные и моральные ценности с коллегами по работе. Однако негативное отношение оценщика может привести к тому, что будет происходить рост количества увольнений, отказов и снижения производительности труда.

Краткая характеристика используемых методов оценки персонала в Соединенных Штатах Америки представлена в таблице 1.

Метод «Формализованная оценка» предусматривает строгое соблюдение четырех основных принципов [4]: 1) объективность; 2) полнота; 3) прозрачность; 4) систематичность.

Согласно приведенным выше принципам, результаты оценки на регулярной основе определяются на основе четких критериев и нормативов, охватывая все аспекты деятельности организации. Методология такой оценки представляется [5]:

- анкетированием, результаты которого оцениваются по специальным критериям;
- экспертной оценкой, в которой участвуют определенные эксперты в роли оценщиков;
- наблюдением за деятельностью оцениваемого субъекта, которая оценивается по заданным критериям;
- тестированием с использованием четких критериев оценки.

Этот метод чаще всего используется в сферах программирования, медицины и оценки знаний.

Метод «Управление по целям» был предложен Питером Друкером в 50-е годы XX века, когда появилась необходимость изменения и коррекции процессов оценки эффективности персонала. Он предъявляет завышенные требования к персоналу в понимании и стремлении, что, однако, положительно влияет на результат его деятельности и эффективность предприятия, где проводился подобный эксперимент¹. Опыт показал, что эффективность внедрения системы управления по целям значительна, что обеспечивает появление множества положительных моментов, среди которых [6]:

- установление понятных и прозрачных правил труда и справедливое вознаграждение работников организации;
- справедливое распределение ответственности и вовлечение персонала в трудовую деятельность;
- увеличение скорости выполнения работы и достижения задач;
- повышение инициативности и самостоятельности сотрудников;
- возрастание эффективности использования ресурсов.

Преимущества МВО заключаются в улучшении коммуникации между руководством и подчиненными, повышении уровня мотивации и ответственности работников, а также в организации планирования и контроля в компании. Несмотря на это, у данного метода есть свои недостатки: проведение большого количества деловых встреч и переговоров требует четкого определения целей и задач, что является сложным в некоторых ситуациях. Также существует риск снижения уровня мотивации из-за того, что не хватает четкого определения цели и задач.

Главный принцип этого метода – поддержание иерархии, то есть все руководители организации

¹ Маслова В. М. Управление персоналом: Учебник и практикум для вузов. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2023. 451 с.

Таблица 1 — Методы оценки персонала в Соединенных Штатах Америки

Год	Наименование метода	Характеристика
Начало XX в.	Формализованная оценка	Система процедур, позволяющая определить объективные результаты проверки, качество продукции или услуг, предоставляемых организацией.
1960-е	Управление по целям	Постановка целей и задач в организации, их доведение до работников, обеспечение их ресурсами и распределение ролей и ответственности за достижение поставленных целей – это деятельность менеджмента.
1980-е	Управление результативностью	Эффективная система управления сотрудниками и их подразделениями, обеспечивающая максимальную результативность деятельности предприятия.
1980–1990-е	Техника «360 градусов»	Работа оцениваемого не позволяет получить точные цифры и конкретные результаты.
1990-е	Центр оценки	Универсальный метод комплексной оценки персонала компании.

Источник: Гаврилова О. Обзор систем, методов и методик оценки персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. № 6.

(от наивысшего до низшего ранга) должны иметь четкие определенные задачи для обеспечения поддержки целей более высокого уровня.

Метод «Управление результативностью» использовался еще с древних времен. Например, при дворе китайских императоров династии Вэй (386–534 гг. нашей эры) содержали специального человека, в обязанностях которого была оценка результативности работы местных чиновников [7]. Основной целью данного метода является повышение эффективности всех показателей, которые направлены на то, чтобы сотрудники лучше понимали задачи, которые перед ними поставлены. На основе выполненной оценки могут быть выявлены сотрудники, которые имеют низкий уровень производительности. Основопологающим принципом метода «Управление результативностью» является представление о том, что каждый сотрудник должен знать свои цели и понимать, как его деятельность влияет на общий результат организации. Помимо этого, он предполагает, что сотрудники должны получать обратную связь о своей работе, а также иметь возможность совершенствоваться и развиваться в своем профессиональном развитии. Метод управления результативностью в России широко распространен в крупных корпорациях, государственных организациях и учебных заведениях. Данный метод используется в таких компаниях, как «Сбербанк» и «Ростелеком», для повышения эффективности работы сотрудников и улучшения качества предоставляемых услуг. Важной составляющей данного метода является формирование благоприятной среды, необходимой для развития индивидуальных навыков работников. Как правило, управление результативностью должно осуществляться опытными менеджерами, которые понимают поставленные цели и задачи, что поможет им в формировании навыков и поведенческих установок для максимально полного использования преимуществ этого метода в организации [8].

Метод «Техника «360 градусов» впервые начал применяться в военной среде (40-е годы XX века) и только потом перешел в бизнес-сообщество, в 1947 г., когда возникли первые Т-группы (тренинговая группа). Такие группы создавались для

обучения базовым межличностным умениям. К таковым относят умение распознавать и оценивать индивидуальные, групповые, межличностные проблемы, коммуникативные умения.

На тот момент метод был направлен на наращивание управленческих компетенций. Основоположником является Дэвид Маклелан, который наблюдал за дальнейшей судьбой нескольких отличников и троечников после обучения в течение двадцати лет. И в результате сделал вывод, что успехи в учебе никак не коррелируются с успехами в карьере, однако успехи в учебе тесно взаимосвязаны с общим уровнем интеллекта.

С помощью этого метода оцениваются не показатели эффективности работы сотрудника, а коммуникативные навыки и компетенции. Путем опроса руководителей и коллег определяется, насколько работник соответствует занимаемой должности в организации. Происходит систематический сбор информации о работе сотрудника по модели компетенций, получаемой от некоторого числа лиц, заинтересованных в его работе, и обратная связь на основании полученной информации [9].

Результативность данного метода во многом зависит от качества используемого опросника во время применения метода как основного инструментария для получения объективной информации.

Большинство компаний успешно используют метод оценки «360 градусов» для улучшения деятельности сотрудников и повышения эффективности бизнеса. *Microsoft* использует оценку «360 градусов» в целях оценки лидерских и профессиональных качеств своих менеджеров. Результаты анкетирования дают менеджерам возможность понять, какие именно аспекты их работы нуждаются в улучшении, чтобы стать более эффективными. В компании «Coca-Cola» для оценки коммуникативных способностей своих сотрудников используется метод «360 градусов». Проведение опроса дает возможность руководству компании определить, какие сотрудники наиболее эффективно работают с клиентами и какие аспекты работы следует улучшить [10].

Метод оценки «360 градусов» может быть полезен для компаний, стремящихся повысить эффективность своей деятельности, а также улучшить качество выполняемой работы.

Таблица 2 — Методы оценки персонала в Китае

Наименование метода	Характеристика
Биографический	Анализ анкетных данных: личных заявлений, автобиографии, характеристик
Интервьюирование	Беседа с работником в режиме «вопрос-ответ» по заранее составленной или произвольной схеме
Тестирование	Определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности с помощью специальных тестов
Анкетирование	Оценочная анкета представляет собой набор вопросов, на которые должен ответить сотрудник
Ранжирование	Сравнение работников между собой и распределение их по определенному критерию в порядке убывания или возрастания рангов

Источник: [1].

Особенно важным является метод «Центр оценки», так как он дал основную идею методов оценки, которые применяются на сегодняшний день во многих странах.

Метод основывается на использовании методик, которые дополняют друг друга, таких как [11]: личностные и интеллектуальные тесты; кейсы; групповые дискуссии; поведенческие индивидуальные интервью и деловые игры.

Центр оценки направлен на определение профессиональных и психологических характеристик сотрудников с целью выявления их соответствия должностным требованиям и раскрытия потенциальных возможностей.

Говоря про актуальные вопросы, можно сказать, что Евросоюз достаточно давно использует метод оценки посредством Национальной рамки квалификации, создание которой в различных странах обусловлено конкретными задачами, традициями и законодательством [12]. В России методика появилась не более 10–15 лет назад. По сведениям компании SHL Russia, на сегодняшний день около 80% российских компаний используют данный метод, а спрос на него вырос в 4 раза за последние 5 лет.

В Ирландии, Великобритании и Германии есть прямая связь между квалификациями в области образования и их дипломами о профессиональной подготовке. Это означает, что при приобретении квалификации необходимо будет пройти курсы по повышению квалификации более низкого уровня. Этот подход отличителен для создания как европейской, так и национальной рамки квалификаций. На основе разработки профессиональных стандартов в Российской Федерации была создана Национальная рамка квалификаций. Среди стран мира есть те, где требования к уровню квалификации основаны на требованиях профессиональных стандартов. Это Австрия, Бельгия, Болгария, Дания, Эстония, Франция, Германия, Венгрия, Италия, Чехия, Румыния, Литва и Латвия².

В соответствии с международным опытом описание требований работодателей к профессиональным стандартам может быть представлено в различных форматах. Это зависит от уровня взаимо-

действия профессионального образования и рынка труда. Последние два десятилетия наблюдается стремительный рост работы по разработке стандартов, которые будут определять деятельность работников в нескольких направлениях. В первую очередь происходит переход от «местных систем стандартов к формированию национальных систем. В странах, таких как Австрия, Канада, Великобритания, США, Япония, Германия, Франция, Румыния, Италия, Чили, Филиппины, Турция и Румыния, процесс имеет особую актуальность. Во-вторых, изменяется подход к использованию стандартов в области профессиональной деятельности. Они используются не только в сфере труда, но и в образовательной сфере, что способствует разработке более эффективных методов обучения и оценки навыков. Все еще идет обмен опытом по разработке и использованию стандартов, которые способствуют профессиональному росту. Число пользователей этих стандартов постоянно увеличивается. В настоящий момент они используются как внутренняя подготовка не только в качестве внутренней подготовки работников служб персонала, но и работодателей, преподавателей и руководителей учебных заведений»³.

В современных условиях все чаще в компаниях используются методы аттестации работников через рассмотрение рабочей группой после завершения проекта, над которым работала сформированная группа специалистов, а не на регулярной основе в определенный период времени. Оценка деятельности осуществляется как на основе результатов конкретно выполненной работы, так и всей организации в целом. Учитываются не только результаты работы субъекта, но и его стремление к профессиональному росту и развитию навыков. Одним из таких методов, который набрал большую популярность в последнее время, является метод «360 градусов», о котором упоминалось выше. Среди недостатков такого подхода необходимо выделить возможность ухудшения социально-психологического климата в коллективе, на основании общедоступных результатов проверки. Но данный фактор устраняется при применении принципа анонимности, когда данные будут доступны только

² Хруцкий В. Е., Хруцкий Р. В., Толмачев Р. А. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : Учебное пособие. Москва : Издательство Юрайт, 2019. 208 с. EDN QKXOPZ.

³ Родионова Е. А., Доминьяк В. И., Жужман Г., Экземпляров М. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : Учебник и практикум. Москва : Издательство Юрайт, 2020. 1 с. EDN OPXTZI.

Таблица 3 — Преимущества и недостатки методов оценки квалификации персонала

Метод	Преимущества	Недостатки
Формализованная оценка	Строгое соблюдение принципов: полноты, прозрачности и систематичности	Субъективность; отсутствие нацеленности на будущее развитие, так как оценка воспринимается сотрудником лишь как критика
Управление по целям	Усилия менеджеров и работников концентрируются на достижении целей действия, позволяет добиться улучшения результатов деятельности на всех уровнях организации	Затраты как времени, так и ресурсов на разработку системы, внедрение и наладку
Управление результативностью	Помогает определить сильные и слабые стороны сотрудников; разработать план для улучшения показателей; установить адекватность заработной платы сотрудников и продвижения по карьерной лестнице. Является мощным инструментом для мотивации сотрудников	В такой системе у оцениваемых нет свободы для ответственности и творчества, что может привести к неравным условиям между сотрудниками. Метод может быть сложным в реализации и требовать дополнительных затрат
Техника «360 градусов»	Простота, более объективная оценка, возможность узнать мнение представителей разных иерархических уровней	Большой объем обработки информации, возможность возникновения конфликта по поводу правильности оценки
Центр оценки	Предоставляет возможность продемонстрировать свои способности, определить свои сильные и слабые стороны	Сложность, трудоемкость и длительность разработки оценочных средств, необходимость привлечения для этого экспертов по оцениваемой деятельности, высокая стоимость по сравнению с другими методами
Биографический	Возможность прослеживания решений индивида, владения информацией о роли человека в обществе, значительный объем предоставленной информации	Низкая надежность информации
Интервьюирование	Формируются экспертные мнения на основе расширенной информации; имеется возможность уточнить данные, получение более подробного ответа на вопрос	Большие затраты и сложная техника проведения исследования
Тестирование	Дополнительная объективная информация, не связанная с личным мнением оценщика	Экзамен проводится только по определенному кругу задач или функций, отсутствие возможности узнать о личностных качествах
Анкетирование	Позволяет привлечь к исследованию значительное количество респондентов; возможность получения информации от большого количества людей за короткий промежуток времени; компьютерная обработка информации	Малочисленность вопросов; преобладание закрытых вопросов; ограниченные возможности применения шкальных, табличных, диалоговых, менюобразных, контрольных и фильтровочных вопросов
Ранжирование	Экономичность в использовании, помогает проследить за деятельностью работников и сравнить полученные результаты с предыдущими	Применим к ограниченному числу сотрудников с одинаковым функционалом, высокая вероятность субъективного сравнения

оцениваемому, руководству и работникам кадровых служб.

Заслуживает внимания опыт Китая в оценке квалификаций работников, так как специфика экономической модели страны требует особого внимания к такому важному аспекту управления. Практика китайских компаний включает в себя множество оценочных методик, среди которых: анкетирование, интервьюирование, тестирование, анкетирование с целью выявления предпочтений, ранжирование, шкалирование и другие (табл. 2).

К сожалению, методы, используемые в китайских компаниях уже не один десяток лет, имеют недостатки, что приводит к поиску новых способов и процедур для проведения оценки. Также в некоторых компаниях оценочные методы «охватывают собой только одно интервью и метод анкетирования. Также некоторые крупные компании слишком часто пользуются передовыми технологиями, которые далеко не всегда являются экономически эффективными» [13]. Не считая этого, имеются и другие проблемы: отсутствие обратной связи с оценщиками, а также четкого разделения процедур оценки и критериев; недостаточность квалифицированных работников, которые могли бы выполнять функции руководителя высшего звена, и др.

На основании выполненного анализа зарубежных методов оценки квалификации работников

выполнена систематизация с выделением их преимуществ и недостатков, представленная в таблице 3.

Результаты и выводы

Результаты выполненного исследования зарубежных методов оценки персонала позволяют сделать выводы. В разных странах в разное время разрабатывалось и внедрялось множество отличающихся друг от друга методов оценки персонала. Так, например, в Китае уже в IV веке было разработано подобие метода «Управление результативностью». Для оценки местных чиновников содержали специального человека, в обязанностях которого была оценка результативности их работы. В странах англо-саксонского строя преобладал бюрократический характер процедур. Например, в Великобритании процесс оценки тесно связан с заполнением восьмистраничного отчетного вопросника. США разработали методы оценки, которые и по сей день используются во множестве стран. Но самым популярным стал метод оценки посредством Национальной рамки квалификации. Это относительно новое явление, прогресс которому дали страны Евросоюза. Только в России этот метод появился около 15 лет назад и используется в 80% крупных компаний, что, в свою очередь, увеличило спрос на него в четыре раза за последние пять лет. ■

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- [1] Гао Ф., Мизинцева М. Ф., Сардарян А. Р. Развитие системы оценки персонала как технологии кадрового менеджмента в китайских компаниях // *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика*. 2014. № 3. С. 147–154. EDN SXVQBP.
- [2] Сочнева Е. Н. Внедрение зарубежных систем оценки квалификаций в российскую экономику // *The Newman in Foreign Policy*. 2018. № 40 (84). С. 8–15. EDN YONCUQ.
- [3] Зябликов Д. В. К вопросу о внедрении новой системы оценки квалификаций: проблемы и пути решения // *Современные научные исследования и инновации*. 2017. № 2. С. 363–366. EDN YHVMJB.
- [4] Костромитина А. Е. Отечественный и зарубежный опыт использования методов оценки эффективности деятельности персонала организации // *Актуальные исследования*. 2024. № 6-3 (188). С. 14–17. EDN KDGCDJ.
- [5] Бондаренко А. К., Спитченко Е. А. Отечественный и зарубежный опыт оценки персонала // *Аллея науки*. 2019. Т. 1, № 11 (38). С. 381–390. EDN OVBACP.
- [6] Галкина Ю. Е., Головкин И. В. Современные зарубежные методики оценки кадрового потенциала // *Экономика и менеджмент инновационных технологий*. 2018. № 10 (85). EDN YRWCUX.
- [7] Салихова М. Р. Современные технологии оценки персонала в России и за рубежом // *Science Time*. 2021. № 12 (96). С. 52–56. EDN BHRIBL.
- [8] Торхова А. Н. Принципы управления результативностью // *Теория и практика современной науки*. 2022. № 4 (82). С. 99–102. EDN HDFCVF.
- [9] Каплун Е. С., Полякова М. С., Юдин А. В. Автоматизация системы аттестации персонала // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2019. Т. 1, № 8. С. 41–45. EDN XAVXKZ.
- [10] Ожигбесова Е. В. Сущность системы мотивации и оценки труда персонала промышленного предприятия // *Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена*. 2007. Т. 13, № 36. С. 91–94. EDN KVQSTP.
- [11] Рудницкая Н. Г. Аттестации персонала в российской и зарубежной практике // *Социальные науки*. 2018. № 1 (20). С. 98–103. EDN YXBDPE.
- [12] Сочнева Е. Н. Становление независимой системы квалификаций в России // *Социально-экономический и гуманитарный журнал*. 2018. № 2 (8). С. 73–83. EDN XZBXVJ.
- [13] Тихомирова Н. Е., Чеснокова А. И., Яшкова Е. В., Вагин Д. Ю. Сравнительный анализ зарубежного и российского опыта аттестации персонала // *Актуальные вопросы современной экономики*. 2019. № 3-1. С. 888–894. EDN QBGNWZ.

REFERENCES

- [1] GAO, F., MIZINTSEVA, M. F., & SARDARYAN, A. R. (2014). Development of personnel evaluation as HR management technology in Chinese companies. *RUDN Journal of Economics*, (3), 147–154. <https://elibrary.ru/sxvqbp>.
- [2] SOCHNEVA, E. N. (2018). Introduction of foreign qualification assessment systems into the Russian economy. *The Newman in Foreign Policy*, (40), 8–15. <https://elibrary.ru/yohcuq>.
- [3] ZYABLIKOV, D. V. (2017). On the question of introducing a new system of evaluation of qualifications: Problems and solutions. *Modern Scientific Research and Innovation*, (2), 363–366. <https://elibrary.ru/yhvmjb>.
- [4] KOSTROMITINA, A. E. (2024). Domestic and foreign experience in using methods for assessing the effectiveness of an organization's personnel. *Current Research*, (6-3), 14–17. <https://elibrary.ru/kdgcj>.
- [5] BONDARENKO, A. K., & SPITCHENKO, E. A. (2019). Domestic and foreign experience in personnel assessment. *Alley of Science*, 1(11), 381–390. <https://elibrary.ru/obvacp>.
- [6] GALKINA, YU. E., & GOLOVKIN, I. V. (2018). Modern foreign methods for assessing human resources potential. *Economics and Management of Innovative Technologies*, (10), 9. <https://elibrary.ru/yrwcux>.
- [7] SALIKHOVA, M. R. (2021). Modern technologies for personnel assessment in Russia and abroad. *Science Time*, (12), 52–56. <https://elibrary.ru/bhribl>.
- [8] TORCHOVA, A. N. (2022). Performance Management Principles. *Theory and Practice of Modern Science*, (4), 99–102. <https://elibrary.ru/hdfcvf>.
- [9] KAPLUN, E. S., POLYAKOVA, M. S., & YUDIN, A. V. (2019). Automation of Personnel Certification System. *Economics and Management: Problems and Solutions*, 1(8), 41–45. <https://elibrary.ru/xavxkz>.
- [10] OZHIGBESOVA, E. V. (2007). The essence of the system of motivation and labor assessment of personnel of an industrial enterprise. *Izvestia: Herzen University Journal of Humanities & Sciences*, 13(36), 91–94. <https://elibrary.ru/kvqstp>.
- [11] RUDNITSKAYA, N. G. (2018). Personnel certification in Russian and foreign practice. *Social Sciences*, (1), 98–103. <https://elibrary.ru/yxbdpe>.
- [12] SOCHNEVA, E. N. (2018). Establishment of an independent qualification system in Russia. *Socio-Economic and Humanitarian Journal*, (2), 73–83. <https://elibrary.ru/xzbxvj>.
- [13] TIKHOMIROVA, N. E., CHESNOKOVA, A. I., YASHKOVA, E. V., & VAGIN, D. YU. (2019). Comparative analysis of foreign and Russian experience in personnel certification. *Actual Issues of the Modern Economy*, (3-1), 888–894. <https://elibrary.ru/qbgnwz>.