

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки / специальности)

Управление персоналом  
(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по оценке персонала в организации малого бизнеса

Обучающийся

С.Г. Сек

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент С.О. Шаногина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2024

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: С.Г. Сек.

Тема работы: «Разработка мероприятий по оценке персонала в организации малого бизнеса».

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент С.О. Шаногина

Цель исследования – разработка путей совершенствованию оценки персонала ООО «Гранд» на основе проведенного анализа.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является организация ООО «Гранд».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы выступает процесс оценки персонала в организации ООО «Гранд».

Методы исследования – индукции и дедукции, анализа и синтеза, графический метод, системный и системно-структурный анализ.

С учетом выявленных проблем в системе оценки персонала организации были предложены мероприятия по совершенствованию этого процесса, экономический эффект от внедрения которых составил 376,14 т.р. Это свидетельствует о целесообразности их внедрения в исследуемой организации.

Практическая значимость работы заключается в том, что результаты исследований и предложения, изложенные в подразделах 2.2 и 3.1, могут использоваться руководством организации для совершенствования оценки персонала.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемых источников, состоящего из 26 источников. Общий объем работы составляет 53 страницы, и содержит 9 таблиц и 4 рисунка.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты исследования оценки персонала.....	6
1.1 Отечественный и зарубежный опыт исследования оценки персонала .....	6
1.2 Особенности приемов и методов оценки персонала в организациях малого бизнеса.....	14
2 Анализ оценки персонала в организации малого бизнеса (на примере ООО «Гранд») .....	21
2.1 Оценка экономического состояния ООО «Гранд» .....	21
2.2 Действующая система оценки персонала в ООО «Гранд» .....	30
3 Совершенствование оценки персонала в ООО «Гранд».....	36
3.1 Мероприятия по совершенствованию оценки персонала ООО «Гранд»	37
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий .....	43
Заключение .....	49
Список используемой литературы и используемых источников.....	52

## Введение

Оценка персонала предполагает систематическую оценку результатов деятельности, навыков, компетенций и потенциала работников в организации. Она играет немаловажную роль в различных аспектах, таких как развитие сотрудников, управление производительностью, поиск талантов, справедливость, принятие решений и общая эффективность организации.

Эффективные методы оценки персонала предоставляют организациям ценную информацию о сильных сторонах каждого работника, сфере совершенствования и потенциале роста. Используя объективные и стандартизированные процессы оценивания, организации могут точно определить навыки и способности работников, что позволяет разрабатывать индивидуальные планы развития, учебные программы и карьерные пути.

Оценка персонала также является важнейшим компонентом управления эффективностью деятельности. Устанавливая четкие ожидания результатов работы, обеспечивая регулярную обратную связь и проводя объективную оценку, организации могут эффективно измерять и оценивать эффективность работы сотрудников.

Актуальность темы исследования состоит в ее способности содействовать справедливости и объективности в организации. Используя четкие критерии и стандартизированные методы оценки, организации малого бизнеса могут минимизировать предвзятость и обеспечить справедливую оценку. Это повышает мотивацию, вовлеченность и удовлетворенность работников, поскольку люди чувствуют, что их работа оценивается прозрачно и беспристрастно.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка путей совершенствованию оценки персонала ООО «Гранд» на основе проведенного анализа.

Для достижения данной цели сформулированы следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты исследования оценки персонала;

- провести анализ оценки персонала в организации малого бизнеса ООО «Гранд»;
- разработать мероприятия по совершенствованию оценки персонала ООО «Гранд» и представить оценку их эффективности.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является организация ООО «Гранд».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы выступает процесс оценки персонала в организации ООО «Гранд».

С целью решения задач исследования были использованы эмпирический и логический методы научного познания при исследовании проблематики. Методы индукции и дедукции имели свое выявление в ходе обработки литературных источников по раскрытию теоретических основ системы управления персоналом. Методы анализа и синтеза использовались в ходе экономико-финансовой диагностики хозяйственной деятельности предприятия. Посредством графических методов осуществлялась визуализация проведенного анализа. Для определения направлений усовершенствования системы оценки персонала применялся системный и системно-структурный анализ.

Информационная база исследования представлена научной и методической литературой, научными статьями по теме кадрового менеджмента, данными и отчетностью ООО «Гранд».

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, основной частью, которая содержит три раздела, заключением и списком используемой литературы.

# **1 Теоретические аспекты исследования оценки персонала**

## **1.1 Отечественный и зарубежный опыт исследования оценки персонала**

На сегодняшний день поиск окончательного и общепризнанного решения проблемы оценки эффективности работы сотрудников остается сложной задачей. Для оценки отдельных аспектов работы персонала организации разработаны разные подходы, включающие как традиционные, так и нетрадиционные методы. Однако наиболее полную и достоверную информацию можно получить благодаря внедрению комплексной системы оценки персонала.

Важность оценки персонала как на этапе найма, так и на протяжении всего срока работы привлекает все больше внимания. Такое смещение акцентов связано с необходимостью обеспечения улучшения результатов и повышения эффективности работы в организации. Таким образом, вопрос оценивания персонала чрезвычайно важен и требует немедленного внимания и эффективного внедрения. Практически каждый аспект управления персоналом в организации в той или иной степени возлагается на оценку персонала в качестве незаменимого инструмента.

Понятие управления человеческими ресурсами включает комплексную систему, состоящую из фундаментальных принципов, положений и целей, регулирующих деятельность, связанную с персоналом. Эта система тесно переплетается с конкретной организационной стратегией предприятия, скрытым потенциалом рабочей силы и характером его кадровой политики.

Концепция управления персоналом находит свое четкое выражение через реализацию кадровой политики и тщательное выполнение задач, связанных с персоналом. Соглашая все компоненты, организации могут эффективно управлять и оптимизировать свои человеческие ресурсы для достижения стратегических целей и создания благоприятной рабочей среды.

Управление человеческими ресурсами предполагает широкое использование результатов оценки персонала для формирования рабочей силы, обладающей конкурентными преимуществами и способствующей росту предприятия. Цель оценки персонала - распознать индивидуальный потенциал каждого работника и на основе этих результатов разработать индивидуальные учебные инициативы и комплексные программы развития [8].

«Оценка персонала является неотъемлемым элементом функционирования организации. Она пронизывает всю систему управления персоналом – подбор, отбор и расстановку кадров, профессиональное развитие персонала, а также подготовка кадрового резерва, развитие карьеры, обучение, мотивация деятельности» [18].

«Оценка персонала – целенаправленный процесс определения соответствия качественных характеристик персонала (способностей, навыков, умений) требованиям должности или рабочего места» [21].

А. Ю. Анисимов описывает оценку персоналом следующим образом: «Оценка персонала состоит в определении того, в какой мере каждый работник достигает ожидаемых результатов труда и отвечает требованиям производственных задач» [1].

Исследования работ по данной теме других авторов [11, 17] позволяют определить комплексный вид понятия «оценка управления персоналом». Оценка персонала – целенаправленный и спланированный процесс, который имеет целью оценить и определить степень соответствия качественных и количественных характеристик работников требованиям, предъявляемым к ним на соответствующих должностях или рабочих местах. Она предполагает формальную характеристику трудовой деятельности работников и оценку их эффективности в достижении ожидаемых результатов работы и выполнении производственных задач.

Данная процедура включает оценку профессиональных, деловых и личных качеств, а также количественные и качественные результаты работы работников. «Оценка персонала является важной составляющей диагностики

персонала, поскольку позволяет систематически оценивать, насколько профессиональные качества работников отвечают требованиям должности, подразделения или организации в целом» [16].

Итак, оценка персонала организации – «это комплексный процесс, направленный на всесторонний анализ и оценку профессиональных и личностных качеств сотрудников, их достижения и потенциал. Цель данного процесса заключается в оптимизации использования человеческих ресурсов компании, повышении эффективности работы, а также в определении направлений для профессионального роста и развития персонала» [9].

На рисунке 1 представим цели оценки персонала.

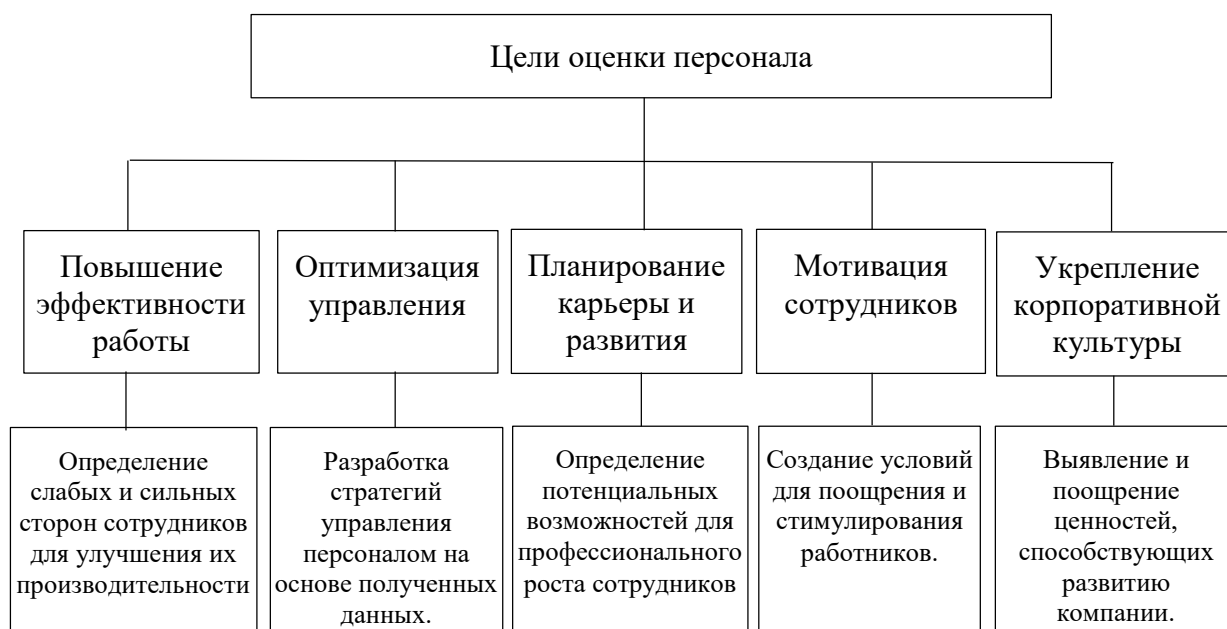


Рисунок 1 – Цели оценки персонала [25]

Исходя из цели оценки персонала, рассмотрим более подробно задачи оценки персонала [6]:

- диагностика текущего состояния персонала, которая предусматривает определение уровня профессиональной подготовки и выявление пробелов;



- определение потребностей в обучении – происходит за счет формирования планов по повышению квалификации и развитию навыков сотрудников;
- адаптация новых сотрудников – предусматривает оценку и поддержку новых работников для их эффективной интеграции в коллектив;
- поддержка процессов управления – предусматривает обеспечение руководителей актуальной информацией для принятия управленческих решений;
- формирование кадрового резерва – происходит через выявление перспективных сотрудников для продвижения по служебной лестнице.

Таким образом, оценка персонала – это неотъемлемая часть управления человеческими ресурсами, способствующая развитию компании и обеспечению ее конкурентоспособности на рынке.

В Советском Союзе оценка персонала носила преимущественно формальный характер и часто сводилась к аттестации сотрудников, которая проводилась раз в несколько лет. Основное внимание уделялось профессиональным знаниям и умениям, а также соответствию идеологическим нормам. Однако, с началом рыночных реформ в 1990-е годы, российские компании начали перенимать западные методы оценки персонала, адаптируя их к национальным условиям.

Несмотря на активное внедрение современных методов оценки, российские компании сталкиваются с рядом проблем. К ним относятся недостаточная квалификация HR-специалистов, сопротивление сотрудников нововведениям и сложности в адаптации западных методик к российским условиям.

Однако перспективы развития оценки персонала в России весьма оптимистичны. С ростом конкуренции на рынке труда и повышением значимости человеческого капитала, компании будут вынуждены

инвестировать в развитие систем оценки и обучения сотрудников. Важную роль в этом процессе играют образовательные программы и тренинги для HR-специалистов, а также обмен опытом с зарубежными коллегами.

Несмотря на успехи, отечественная практика оценки персонала сталкивается с рядом проблем. Среди них [26]:

- сопротивление сотрудников. Многие сотрудники воспринимают оценку как угрозу и боятся негативных последствий. Это может приводить к снижению мотивации и ухудшению рабочей атмосферы;
- недостаток квалифицированных специалистов. Оценка персонала требует высококвалифицированных специалистов в области HR, которые могут профессионально проводить оценку и интерпретировать ее результаты;
- технические и организационные сложности. Внедрение современных методов оценки требует значительных инвестиций в технологии и обучение сотрудников, что не всегда возможно для малого бизнеса.

В будущем ожидается дальнейшее развитие методов оценки персонала в России, включая более широкое использование цифровых технологий и искусственного интеллекта. Это позволит сделать оценку более объективной и точной, а также снизить затраты на ее проведение. Кроме того, важным направлением будет развитие культуры обратной связи в организациях, что поможет улучшить восприятие оценки персонала среди сотрудников и повысить их вовлеченность.

История исследования оценки персонала в России имеет глубокие корни, берущие начало в эпохе становления отечественной науки и индустриализации. Этот путь проходил через различные этапы, начиная с ранних попыток создания систематического подхода к управлению трудовыми ресурсами и заканчивая современными методиками, интегрированными с международными стандартами и практиками.

В таблице 1 представлена периодизация отечественного опыта исследования оценки персонала.

Таблица 1 – Периодизация отечественного опыта исследования оценки персонала [22]

Период	Характеристика периода
Доиндустриальный период и начало XX века	<p>В доиндустриальный период, особенно в эпоху царской России, научное управление персоналом как таковое практически отсутствовало. Рабочие кадры на предприятиях подбирались и оценивались в основном на основе личных рекомендаций и субъективных оценок. Однако с развитием промышленности и ростом числа крупных предприятий в начале XX века появилась необходимость в более систематизированном подходе к управлению кадрами.</p>
Советский период	<p>Советский период характеризовался активным развитием науки управления персоналом, что было обусловлено необходимостью обеспечения эффективного функционирования социалистической экономики. В 1930-х годах начали формироваться первые государственные стандарты и нормативы, регламентирующие трудовую деятельность и оценку работников.</p> <p>Одним из ключевых элементов системы оценки персонала в этот период стало аттестация работников. В этот же период большое внимание уделялось разработке методик по обучению и повышению квалификации работников.</p> <p>В послевоенные годы (1945-1960-е) акцент в оценке персонала сместился на научно-технический прогресс. Активно внедрялись методы научной организации труда (НОТ), а также разрабатывались системы мотивации работников.</p> <p>Однако к концу 1970-х - началу 1980-х годов, в эпоху так называемого "застоя", советская система оценки персонала начала сталкиваться с проблемами. Формализация и бюрократизация процесса аттестации, недостаточная гибкость системы мотивации и стимулирования, а также общая экономическая стагнация привели к снижению эффективности системы управления персоналом.</p>
Период реформ и современность	<p>С распадом Советского Союза и переходом России к рыночной экономике в 1990-е годы система управления и оценки персонала претерпела значительные изменения. Страна начала активно заимствовать западный опыт и интегрироваться в мировую экономику, что потребовало адаптации и модернизации подходов к управлению трудовыми ресурсами.</p> <p>Одной из ключевых тенденций этого периода стало внедрение HR-менеджмента как самостоятельной профессиональной области. В этот период активно развиваются и внедряются методы оценки компетенций, которые позволяют более объективно оценивать профессиональные и личностные качества работников.</p> <p>В современный период отечественный опыт оценки персонала основывается на интеграции лучших мировых практик с учетом специфики российского бизнеса и менталитета.</p>

## Продолжение таблицы 1

Период	Характеристика периода
-	Важную роль играет цифровизация процессов, использование аналитики данных и автоматизация HR-процессов. Современные системы управления персоналом включают комплексные решения, позволяющие проводить многофакторный анализ эффективности работы сотрудников, их профессионального роста и потенциала.

История оценки персонала организации за рубежом имеет глубокие корни и богата на события, методологии и подходы, которые значительно эволюционировали с течением времени. Исследование этой темы охватывает несколько ключевых этапов и факторов, которые способствовали формированию современных систем оценки персонала.

Оценка персонала берет свои истоки еще в древних цивилизациях. Например, в Китае более двух тысяч лет назад существовала система экзаменов для государственных служащих. Эти экзамены предназначались для отбора кандидатов на основе их способностей и знаний, что можно считать одной из первых форм систематической оценки персонала.

В Древнем Риме и Древней Греции также использовались различные методы для оценки воинов и государственных деятелей, основываясь на их военных и административных навыках. Однако, эти ранние формы оценки часто были субъективными и зависели от мнения начальников [15].

С началом промышленной революции в XVIII-XIX веках возникла потребность в более систематических методах оценки персонала. Быстрый рост промышленных предприятий и необходимость управления большими коллективами рабочих стимулировали развитие более формализованных подходов.

В конце XIX и начале XX века Фредерик Тейлор, один из основоположников научного менеджмента, внес значительный вклад в развитие систем оценки производительности труда. Его подходы, включающие хронометраж и стандартизацию рабочих процессов, позволили объективно оценивать и повышать эффективность работы персонала [9].

Одним из ключевых событий в истории оценки персонала стало развитие психометрии в начале XX века. Первые психометрические тесты были разработаны для отбора солдат во время Первой мировой войны. Эти тесты позволяли оценивать интеллектуальные и психологические характеристики кандидатов, что стало важным шагом в направлении научной оценки персонала [14].

После войны психометрические методы были адаптированы для гражданских целей. В 1920-30-х годах компании начали использовать тесты на IQ и другие психологические оценки для отбора и развития сотрудников. Этот период также ознаменовался началом применения графических рейтинговых шкал и систем оценки на основе компетенций.

Вторая мировая война ускорила развитие методологий оценки персонала. Военные продолжали использовать психометрические тесты, а также разрабатывали новые методы оценки лидерских качеств и командной работы. Эти достижения были позже перенесены в корпоративный сектор.

В послевоенные годы наука о поведении человека и психология стали активно развиваться, что привело к появлению новых подходов к оценке персонала. В 1950-60-х годах началось активное использование центров оценки (Assessment Centers), которые включали в себя множество различных упражнений и симуляций для комплексной оценки кандидатов и сотрудников.

С 1970-х годов и по настоящее время системы оценки персонала продолжают совершенствоваться. Важную роль в этом играют информационные технологии, которые позволяют автоматизировать многие процессы оценки и анализа данных [16].

Современные методы оценки включают в себя многомерные подходы, такие как 360-Грандусная обратная связь, где информация о сотруднике собирается от его руководителей, коллег и подчиненных. Также широко используются компьютеризированные адаптивные тесты, которые подстраиваются под уровень кандидата в реальном времени [4].

В последние десятилетия также наблюдается рост интереса к мягким навыкам (soft skills) и эмоциональному интеллекту. Компании начинают понимать важность не только технических навыков, но и таких качеств, как коммуникативные способности, эмоциональная устойчивость и лидерство.

## **1.2 Особенности приемов и методов оценки персонала в организациях малого бизнеса**

Оценка персонала в организациях малого бизнеса имеет свои уникальные особенности, обусловленные масштабом бизнеса, ограниченными ресурсами и специфическими задачами. Рассмотрим основные особенности [12]:

- гибкость и индивидуальный подход. В малом бизнесе важно учитывать личные качества каждого сотрудника. Оценка часто проводится непосредственно руководителем, что позволяет глубже понять способности и мотивацию каждого работника;
- фокус на многофункциональности. Сотрудники малого бизнеса часто выполняют несколько ролей одновременно. Поэтому оценка персонала должна включать анализ их способности адаптироваться и выполнять разнообразные задачи;
- простота и экономичность методов оценки. В условиях ограниченных ресурсов, малый бизнес не всегда может позволить себе сложные и дорогие методы оценки. Часто используются простые, но эффективные методы, такие как регулярные обратные связи и оценка по результатам работы;
- тесные рабочие отношения. В небольших коллективах сотрудники и руководители обычно знают друг друга лучше, что позволяет более точно оценивать личные и профессиональные качества. Это также помогает в создании доверительной атмосферы, где сотрудники могут открыто обсуждать свои достижения и трудности;

- ориентация на развитие и обучение. В малом бизнесе велика важность профессионального роста сотрудников. Часто оценка включает не только анализ текущих результатов, но и выявление потребностей в обучении и развитии, что способствует повышению квалификации и мотивации работников;
- инновационные и нестандартные подходы. Малые предприятия часто более склонны к экспериментам и внедрению новых методов оценки, таких как геймификация или использование современных IT-решений для автоматизации процесса оценки.

Эти особенности делают процесс оценки персонала в малом бизнесе не только важным инструментом для повышения эффективности работы, но и способом укрепления корпоративной культуры и улучшения рабочих отношений.

Далее рассмотрим основные приемы, которые применяются в малом бизнесе для оценки персонала [5]:

- многозадачность и универсализм;
- гибкость и адаптивность;
- инициативность и проактивность;
- командная работа;
- лояльность и приверженность компании;
- профессиональное развитие и обучение;
- обратная связь и оценка 360 Грандусов.

Малые предприятия часто работают с ограниченными ресурсами, что требует от сотрудников выполнять несколько функций одновременно. Поэтому одним из ключевых критериев оценки является способность к многозадачности и универсализм. Для оценки этих качеств могут использоваться следующие методы: наблюдение за рабочим процессом, оценка по результатам.

В малом бизнесе часто происходят изменения, требующие от сотрудников быстрой адаптации к новым условиям. Для оценки гибкости и адаптивности используют: кейс-методы, интервью [10].

Для малого бизнеса важно, чтобы сотрудники не только выполняли свои обязанности, но и проявляли инициативу в улучшении рабочих процессов. Оценка этих качеств может проводиться через: проектные задания, отзывы коллег.

В небольших коллективах особенно важна способность эффективно работать в команде. Для оценки командных навыков применяются: групповые задания, социометрические методы [23].

Для малого бизнеса важно иметь стабильный коллектив, поэтому лояльность сотрудников является значимым показателем. Методы оценки могут включать: анкетирование, беседы с руководством.

Постоянное развитие навыков и знаний сотрудников является важным аспектом для конкурентоспособности малого бизнеса. Для оценки уровня профессионального развития используют: аттестация, план развития [24].

Обратная связь от коллег и руководителей помогает получить полное представление о работе сотрудника. Методы включают: оценка 360 Грандусов, регулярные отзывы.

Одной из главных особенностей малого бизнеса является тесное взаимодействие между сотрудниками и руководством. Это позволяет применять индивидуальный подход к оценке каждого работника. Руководители часто хорошо знают сильные и слабые стороны своих сотрудников, что помогает в разработке персонализированных методов оценки и мотивирования.

Малый бизнес обычно обладает высокой степенью гибкости. Это означает, что методы оценки могут быстро адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и внутренним потребностям компании. Руководители могут оперативно вводить новые критерии оценки или корректировать существующие в зависимости от текущих задач и целей бизнеса [3].



В малом бизнесе нередко один сотрудник выполняет множество функций, что требует комплексного подхода к оценке его деятельности. Оценка должна учитывать не только профессиональные навыки и компетенции, но и способность работать в многозадачном режиме, коммуникационные навыки, инициативность и способность к обучению.

Из-за небольшой численности персонала в малом бизнесе широко распространены неформальные методы оценки. Частые беседы, обратная связь в реальном времени, обсуждения результатов и планов на будущее – все это помогает создать более полное представление о работе сотрудника. Такой подход способствует созданию открытой и доверительной атмосферы в коллективе.

Малый бизнес часто ориентирован на конкретные результаты и достижения. Поэтому оценка персонала основывается на измеримых показателях, таких как выполнение планов, достижение ключевых показателей эффективности (KPI), успешное завершение проектов и выполнение поставленных задач. Такой подход позволяет четко оценить вклад каждого сотрудника в общий успех компании [13].

В малом бизнесе также часто вовлекаются сотрудники в процесс оценки их работы. Это способствует повышению мотивации и ответственности за результаты труда. Сотрудники могут участвовать в разработке критериев оценки, а также в обсуждении итогов и планировании профессионального развития.

В малом бизнесе большое внимание уделяется оценке соответствия сотрудников корпоративной культуре и их лояльности к компании. Это важно для поддержания сплоченности коллектива и минимизации текучести кадров. Оценка проводится на основе наблюдений, обратной связи от коллег и руководства, а также с учетом участия в корпоративных мероприятиях и инициативности.

Рассмотрим основные методы оценки персонала, которые используются при оценке персонала в организациях малого бизнеса (таблица 2).

Итак, эффективная оценка персонала в малом бизнесе требует баланса между формальными и неформальными методами. Использование комбинации различных методов позволяет получить более полную и объективную картину работы сотрудников, выявить их сильные и слабые стороны, а также наметить пути для их профессионального развития.

Таблица 2 – Методы оценки персонала, которые используются при оценке персонала в организациях малого бизнеса [2; 7; 19; 20]

Наименование методы	Особенности	Преимущества	Недостатки
Интервью на основе компетенций	Метод включает проведение структурированных интервью, направленных на оценку ключевых компетенций сотрудников, необходимых для выполнения их обязанностей.	Позволяет глубже понять поведенческие аспекты и личные качества кандидатов. Обеспечивает возможность сравнения различных кандидатов по одним и тем же критериям.	Требует подготовки и навыков проведения интервью. Может быть субъективным, если интервьюер не имеет достаточного опыта.
Метод оценки по ключевым показателям эффективности (КРІ)	Оценка производится на основе заранее установленных количественных и качественных показателей эффективности.	Четкие и измеримые критерии оценки. Объективность и возможность сравнения результатов.	Не всегда учитывает личные качества и поведенческие аспекты сотрудников. Требует времени на разработку и согласование КРІ.
Метод 360-Грандусной обратной связи	Сбор обратной связи о сотруднике от коллег, подчиненных, руководителей и даже клиентов.	Комплексный подход, учитывающий мнения разных заинтересованных сторон. Помогает выявить скрытые проблемы и потенциал для развития.	Может быть трудоемким и дорогостоящим. Возможна предвзятость в оценках.

Продолжение таблицы 2

Наименование методы	Особенности	Преимущества	Недостатки
Метод самооценки	Сотрудники самостоятельно оценивают свою работу и достижения.	Способствует осознанию сотрудниками своих сильных и слабых сторон. Развивает навыки саморефлексии и ответственности.	Возможна субъективность и недостаточная критичность. Требуется доверия и открытости в организации.
Метод оценки на основе результатов проекта	Оценка производится на основе успехов и результатов конкретных проектов, в которых участвовал сотрудник.	Фокус на реальные достижения и вклад в бизнес. Позволяет оценить командную работу и индивидуальный вклад.	Не всегда учитывает ежедневную рутину и малозаметные, но важные задачи. Зависимость от общего успеха проекта.

Важно помнить, что ключом к успешной оценке является постоянное совершенствование методов и инструментов, адаптация их к конкретным условиям и потребностям вашего бизнеса.

Таким образом, рассмотрев теоретические аспекты исследования оценки персонала, сформулируем следующие выводы.

«Оценка персонала организации – это комплексный процесс, направленный на всесторонний анализ и оценку профессиональных и личностных качеств сотрудников, их достижения и потенциал. Цель данного процесса заключается в оптимизации использования человеческих ресурсов компании, повышении эффективности работы, а также в определении направлений для профессионального роста и развития персонала» [9].

В современный период отечественный опыт оценки персонала основывается на интеграции лучших мировых практик с учетом специфики российского бизнеса и менталитета. Важную роль играет цифровизация процессов, использование аналитики данных и автоматизация HR-процессов. Современные системы управления персоналом включают комплексные

решения, позволяющие проводить многофакторный анализ эффективности работы сотрудников, их профессионального роста и потенциала.

Оценка персонала в малом бизнесе требует индивидуального подхода и использования разнообразных методов. Основное внимание уделяется многозадачности, гибкости, инициативности, командной работе, лояльности и профессиональному развитию. Эффективная оценка позволяет не только выявлять сильные и слабые стороны сотрудников, но и способствует их развитию и росту, что, в свою очередь, укрепляет позиции компании на рынке.

Эффективная оценка персонала в малом бизнесе требует баланса между формальными и неформальными методами. Использование комбинации различных методов позволяет получить более полную и объективную картину работы сотрудников, выявить их сильные и слабые стороны, а также наметить пути для их профессионального развития.

## **2 Анализ оценки персонала в организации малого бизнеса (на примере ООО «Гранд»)**

### **2.1 Оценка экономического состояния ООО «Гранд»**

Полное фирменное наименование предприятия – Общество с ограниченной ответственностью «Гранд».

Сокращенное фирменное наименование предприятия – ООО «Гранд».

Основным видом деятельности ООО «Гранд» является строительство жилых и нежилых зданий.

Дополнительные виды деятельности предприятия:

- подготовка строительной площадки;
- производство электромонтажных, санитарно-технических и прочих строительного-монтажных работ;
- работы строительные отделочные;
- техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;
- торговля оптовая прочими машинами, оборудованием и принадлежностями;
- торговля оптовая твердым, жидким и газообразным топливом и подобными продуктами;
- деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам;
- деятельность по складированию и хранению;
- деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками.

Основанное в 2010 году, ООО «Гранд» функционирует в соответствии с Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и другими нормативно-правовыми актами. Компания является юридическим лицом, имеет собственный баланс, банковские счета, печати и штампы с наименованием.

В своей деятельности ООО «Гранд» строго соблюдает действующее законодательство, нормативные акты и решения. По состоянию на 31 декабря 2023 года, обособленных подразделений у компании нет.

Целью деятельности предприятия ООО «Гранд» является создание качественных, современных и надежных объектов, соответствующих самым высоким стандартам безопасности и комфорта. Предприятие стремится реализовывать проекты, которые не только удовлетворяют потребности клиентов, но и вносят вклад в развитие инфраструктуры и улучшение городской среды. ООО «Гранд» нацелено на устойчивый рост и совершенствование своих технологий, предлагая инновационные решения в строительстве и следуя принципам экологической ответственности.

ООО «Гранд» осуществляет все виды строительно-монтажных работ в сфере гражданского и промышленного строительства, а также занимается прокладкой инженерных сетей.

Компания осуществляет следующие виды деятельности:

- земляные работы. Это ключевой этап подготовки строительной площадки, включающий в себя рытьё котлованов, устройство траншей, планировку территории и другие мероприятия. Специалисты ООО «Гранд» используют современное оборудование, что позволяет работать быстро и точно, соблюдая все требования безопасности;
- фундаментные работы. Компания занимается устройством всех типов фундаментов — от ленточных до свайных и плитных. От качества выполнения фундаментных работ зависит прочность и долговечность здания, поэтому ООО «Гранд» строго следит за соблюдением технологий и стандартов;
- монтаж конструкций. ООО «Гранд» выполняет монтаж как железобетонных, так и металлических конструкций для различных объектов — от жилых домов до промышленных зданий. Это ответственный процесс, требующий высокой квалификации рабочих

и инженеров, что обеспечивает надежность и устойчивость строящихся объектов;

- кровельные работы. Компания предлагает полный спектр кровельных работ, включая монтаж мягкой, металлической и рулонной кровли. Высококачественные материалы и точное соблюдение технологий монтажа гарантируют долговечность и надежную защиту зданий от климатических воздействий;
- отделочные работы. ООО «Гранд» также специализируется на выполнении внутренних и наружных отделочных работ. Компания предлагает услуги по оштукатуриванию, покраске, укладке плитки, установке декоративных панелей и других видов отделки. Индивидуальный подход к каждому проекту позволяет создать комфортное и эстетичное пространство для жизни и работы;
- инженерные системы. Одной из важных специализаций предприятия является монтаж инженерных коммуникаций — систем отопления, водоснабжения, канализации и вентиляции. Специалисты ООО «Гранд» обеспечивают не только качественное проектирование, но и надежное выполнение всех работ, что способствует комфортной эксплуатации зданий.

Основные преимущества строительного предприятия ООО «Гранд» заключаются в высоком уровне профессионализма и многолетнем опыте работы в строительной отрасли. Компания обеспечивает полный цикл строительных услуг — от проектирования до сдачи объектов «под ключ», что гарантирует клиентам качество на всех этапах реализации проектов.

ООО «Гранд» использует современные технологии и сертифицированные материалы, что позволяет создавать долговечные и экологически безопасные объекты. Команда опытных инженеров и строителей строго соблюдает строительные нормы и стандарты, что минимизирует риски и сокращает сроки выполнения работ.

Одним из ключевых преимуществ компании является индивидуальный подход к каждому клиенту. «Гранд» предлагает гибкие условия сотрудничества, учитывая потребности и бюджет заказчика, что делает услуги доступными и конкурентоспособными.

Кроме того, компания активно развивает инновационные направления в строительстве, такие как энергоэффективные технологии и умные дома, что соответствует современным тенденциям рынка и позволяет клиентам инвестировать в будущее.

Рассмотрим организационную структуру ООО «Гранд» (рисунок 2). Она представляет собой линейно-функциональный тип: линейный руководитель опирается на многофункциональных заместителей, которые участвуют в разработке решений, программ и планов.

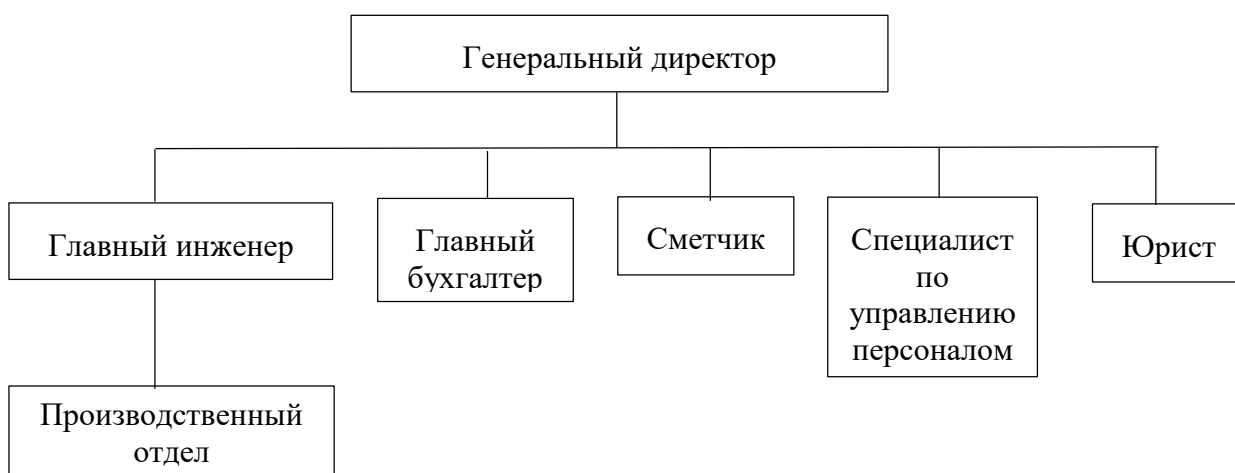


Рисунок 2 – Организационная структура ООО «Гранд»

Преимущества линейно-функциональной структуры:

- четкая система подчинения. В основе структуры лежит ясная иерархия, где каждый сотрудник знает своего непосредственного руководителя и задачи. Это способствует упрощению управления и быстрой передаче информации;



- разделение функций. Специалисты выполняют свои профильные задачи, что повышает эффективность работы, так как они сосредоточены на одной области;
- усиление контроля и ответственности. Каждый руководитель отвечает за свою зону ответственности, что позволяет четко отслеживать выполнение задач и принимать меры при отклонениях;
- гибкость в функциональных областях: Сотрудники могут легко взаимодействовать по профильным вопросам в рамках своих департаментов (например, финансовые специалисты работают над сметами, а инженеры сосредоточены на технических вопросах).

Недостатки линейно-функциональной структуры:

- узкие коммуникационные каналы. Из-за вертикальной структуры информация может медленно передаваться между уровнями, что замедляет принятие решений, особенно в крупных проектах, где важна оперативность;
- конфликты между отделами. Поскольку каждый отдел сосредоточен на своих задачах, могут возникать противоречия между подразделениями, особенно если цели отделов не согласуются между собой;
- слабая координация на межфункциональном уровне. Проекты в строительной отрасли требуют тесной интеграции между различными функциями (планирование, закупки, производство), и в этой структуре сложно обеспечивать быстрое и слаженное взаимодействие между отделами;
- медленная адаптация к изменениям. В условиях быстрого изменения рынка или требований клиентов данная структура может оказаться негибкой, что приводит к задержкам в реагировании на новые условия или потребности.

Производственную практику в ООО «Гранд» проходил в должности специалиста по управлению персоналом.

Специалист по управлению персоналом должен обладать такими навыками:

- отличное знание Трудового кодекса РФ;
- понимание основ социологии и психологии;
- понимание основ делопроизводства и нормативов охраны труда;
- умение вести деловую переписку;
- грамотная речь (письменная и устная)
- понимание основ рыночной экономики;
- навыки работы с резюме;
- владение инструментами для оценки соответствия кандидата вакансии, а также умение применять их при подборе сотрудников;
- наличие лидерских и организаторских способностей;
- понимание инструментов тайм-менеджмента.

В обязанности специалиста по управлению персоналом входит:

- организация полного цикла работы с сотрудниками;
- поиск кандидатов на вакантные места, проведение собеседований, принятие решения о пригодности на эту должность;
- комплектация штата необходимым количеством специалистов определенного профиля;
- выявления необходимости в найме персонала;
- создание условий для дальнейшего обучения и роста сотрудников;
- информирование персонала о кадровых изменениях и решениях предприятия;
- помощь руководству в принятии решений по вопросам найма, продвижений по службе, перевод сотрудников на другую должность, увольнений и тому подобное;
- оформление трудовой документации, ведение личных дел работников, разработка отчетных документов;
- руководство подчиненными в случае их наличия;

- мониторинг ситуации на рынке труда и своевременное донесение информации руководству предприятия;
- обеспечение кадрового резерва предприятия;
- работа по поддержке мотивации и организации поощрения сотрудников.

Таким образом, организационная структура управления линейно-функционального типа, используемая в ООО «Гранд», способствует оперативному внедрению управленческих решений и обеспечивает высокую степень специализации, что, в свою очередь, улучшает производительность компании.

Далее проведем анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «Гранд».

Таблица 3 – Анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «Гранд» за 2021-2023 годы

Показатели	2021г.	2022г.	2023г.	Изменение			
				2022-2021 гг.		2023-2022 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс.руб.	393	28667	40304	28274	7194,40	11637	40,59
Себестоимость продаж, тыс.руб.	610	23413	25555	22803	3738,20	2142	9,15
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	-217	5254	14749	5471	-2521,20	9495	180,72
Управленческие расходы, тыс.руб.	118	144	1425	26	22,03	1281	889,58
Коммерческие расходы, тыс. руб.	49	1322	7360	1273	2597,96	6038	456,73
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-384	3788	5964	4172	-1086,46	2176	57,44

Продолжение таблицы 3

Показатели	2021г.	2022г.	2023г.	Изменение			
				2022-2021 гг.		2023-2022 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Чистая прибыль, тыс. руб.	-504	3266	5030	3770	-748,02	1764	54,01
Основные средства, тыс. руб.	0	0	144	0	-	144	-
Оборотные активы, тыс. руб.	10101	13158	39021	3057	30,26	25863	196,56
Численность ППП, чел.	1	15	19	14	1400	4	26,67
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	365	8161	11195	7796	2135,89	3034	37,18
Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	393	1911,13	2121,26	1518,13	386,29	210,13	11,00
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	365	544,07	589,21	179,07	49,06	45,14	8,30
Фондоотдача (стр1/стр8)	0	0	279,89	0	-	279,89	-
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	0,04	2,18	1,03	2,14	5499,69	-1,15	-52,59
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	-97,71	13,21	14,80	110,92	-	1,58	-
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	-49,42	15,23	17,37	64,65	-	2,14	-
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	197,71	86,79	85,20	-110,92	-110,92	-1,58	-1,82

Из данных таблицы 1 видно, что в 2022 году выручка предприятия увеличилась с 393 т.р. до 28667 т.р. Это было обусловлено расширением

производственной деятельностью. Себестоимость продаж в 2022 году возросла с 610 т.р. до 23413 т.р. В 2021 году предприятие понесло валовой убыток в размере -217 т.р., а в 2022 году валовая прибыль составила 5254 т.р.

В 2021 году деятельность предприятия была убыточной, но в 2022 году деятельность предприятия уже была прибыльной, что указывает на улучшение результатов деятельности предприятия.

В 2022 году оборачиваемость активов выросла с 0,04 до 2,18 оборотов, указывая на повышение эффективности их использования.

По показателям рентабельности: если в 2021 году предприятие было нерентабельным, то в 2022 году оно стало рентабельным. Также произошло сокращение затрат на рубль выручки, что свидетельствует об улучшении эффективности использования средств предприятия.

В 2023 году предприятие расширяло свою производственную деятельность, в результате которой наблюдался рост выручки на 40,59%, а рост себестоимости продаж составил 9,15%. Данный фактор привел к формированию валовой прибыли в объеме 5254 т.р., а также прибыли от реализации, составившей 3788 т.р. Чистая прибыль достигла 3266 т.р. Это способствовало увеличению всех показателей прибыли, повышению рентабельности предприятия на 2,14%, а также снижению доли затрат в выручке на 1,82%. Эти изменения свидетельствуют о росте эффективности работы предприятия и улучшении использования его затрат.

В 2023 году наблюдался рост производительности труда на 11%, что на фоне увеличения уровня заработной платы на 8,30% свидетельствует о более эффективном использовании рабочей силы на предприятии.

Одновременно с этим было замечено, что оборачиваемость активов упала с 2,18 до 1,03 оборотов, что указывает на уменьшение эффективности использования оборотных активов компании.

Итак, анализ ключевых организационно-экономических показателей работы ООО «Гранд» демонстрирует улучшение общего уровня эффективности предприятия, включая более рациональное использование

затрат, улучшение управления персоналом и, одновременно, снижение эффективности применения оборотных активов компании.

## 2.2 Действующая система оценки персонала в ООО «Гранд»

Для начала проведем анализ персонала ООО «Гранд» (таблица 4).

Таблица 4 – Анализ персонала в ООО «Гранд» за 2021-2023 годы

Категории персонала	2021г.		2022г.		2023г.		Темп роста, %	Измен. удел. веса, %
	чел.	%	чел.	%	чел.	%		
По полу	-	-	-	-	-	-	-	-
- женщины	0	0	3	20	3	15,79	-	15,79
- мужчины	1	100	12	80	16	84,21	1600	-15,79
Итого:	1	100	15	100	19	100	1900	-
По возрасту:	-	-	-	-	-	-	-	-
- до 25 лет	0	0	1	6,67	2	10,53	-	10,53
- от 25 до 35 лет	0	0	2	13,33	3	15,79	-	15,79
- от 35 до 45 лет	0	0	6	40,00	8	42,11	-	42,11
- от 45 лет до 55 лет	1	100	5	33,33	5	26,32	500	-73,68
- старше 55 лет	0	0	1	6,67	1	5,26	-	5,26
Итого:	1	100	15	100	19	100	1900	-
По образованию:	-	-	-	-	-	-	-	-
- среднее специальное	0	0	6	40	6	31,58	-	31,58
- высшее	1	100	9	60	13	68,42	1300	-31,58
Итого:	1	100	15	100	19	100	1900	-

Согласно данным таблицы 4, в 2021 году штат компании состоял всего из одного сотрудника — директора. Персонал преимущественно представлен мужчинами (более 80%), что обусловлено спецификой деятельности предприятия.

На протяжении всего периода большинство сотрудников находились в наиболее трудоспособном возрасте (от 35 до 55 лет). При этом увеличилась

доля более молодого персонала и сократилась доля более возрастных работников.

По уровню образования за весь период преобладал персонал с высшим образованием (с 100% до 68,42%). При этом удельный вес персонала со средним специальным образованием увеличился с 0 до 31,58%.

Анализ организационной структуры ООО «Гранд» позволяет отметить, что в организации функцию управления персоналом выполняет специалист по управлению персоналом. Его работа в данном направлении заключается в следующем: контроль служебного роста работников, мотивация, планирование и организация.

Управление персоналом в ООО «Гранд» осуществляет специалист по управлению персоналом. Специалист по управлению персоналом должен обладать обширными знаниями в трудовом праве, социологии и психологии, а также понимать основы делопроизводства и нормативов охраны труда. Важны навыки ведения деловой переписки, грамотная речь, понимание основ рыночной экономики и работа с резюме. Этот специалист должен уметь оценивать соответствие кандидатов вакансиям, обладать лидерскими и организаторскими способностями, а также навыками тайм-менеджмента.

Обязанности включают организацию работы с сотрудниками, подбор и интервьюирование кандидатов, принятие решений о найме и формирование штата. Также он отвечает за обучение и развитие персонала, информирование о кадровых изменениях, содействие руководству в принятии решений по вопросам управления персоналом, ведение трудовой документации и мониторинг ситуации на рынке труда. Специалист должен обеспечивать наличие кадрового резерва и поддерживать мотивацию сотрудников.

Основным методом деловой оценки персонала в ООО «Гранд» является аттестация персонала, задачей которой является оценка профессиональной квалификации и деловых качеств работника на основе объективных, обоснованных критериев, исходя из результатов его работы.

Целью проведения аттестации является повышение эффективности труда и ответственности за порученное дело, объективная оценка деловых качеств руководителей, профессионалов, специалистов и технических служащих, исходя из результатов работы, определение возможностей их профессионального и должностного роста, дальнейшего улучшения подбора и воспитания кадров на основании обоснованных критериев.

Во время аттестации оцениваются деловые и профессиональные качества персонала организации, выполнение ими должностных обязанностей, определенных должностными инструкциями, учитывая конкретные задачи и обязанности, функции, права, ответственность работников этих групп и особенности штатного расписания организации.

Лица, временно исполняющие обязанности на должностях, могут проходить аттестацию по собственному желанию с целью определения их деловых, профессиональных качеств и дальнейшего повышения в должностях.

В ООО «Гранд» аттестации не подлежат:

- сотрудники, проработавшие на занимаемой должности менее года;
- сотрудники, работающие по совместительству.

Молодые специалисты, работники со срочным трудовым договором и беременные женщины проходят аттестацию только с их согласия. Женщины, находившиеся в отпуске по беременности, родам или уходу за ребенком до трех лет, проходят аттестацию не ранее чем через год после возвращения к работе.

Периодическая аттестация работников ООО «Гранд» проводится раз в 3 года. Вопрос о проведении аттестации работников решается директором организации. Сроки, график проведения аттестации, перечень ориентированных вопросов, выносимых на аттестацию, согласуются с соответствующим профсоюзным органом и доводятся до сведения работников, подлежащих аттестации, не позднее чем за месяц до ее начала. Состав комиссии должен обеспечить объективное рассмотрение и объективную оценку работы, профессиональных и организационных качеств



аттестуемого, принципиальный подход в подготовке рекомендаций по дальнейшему использованию его опыта и знаний на занимаемой должности.

Для каждого сотрудника, проходящего аттестацию, готовится характеристика и заполняется аттестационный лист. В этом документе необходимо отразить объективные данные о работнике, который подлежит аттестации, такие как фамилия, имя, отчество, год рождения, уровень образования, общий трудовой стаж и стаж в конкретной специальности.

Сотрудник, подлежащий аттестации, обязан ознакомиться с текстом своего отзыва-характеристики (под подпись) не позднее, чем за две недели до начала аттестационного процесса. В то же время, у него есть право выразить свое письменное согласие или несогласие относительно содержания данного документа.

Таким образом, управление персоналом в ООО «Гранд» требует от специалиста обширных знаний и навыков, включая правовые и социологические аспекты, а также организационные способности. Аттестация персонала проводится с целью объективной оценки профессиональных качеств работников и повышения эффективности труда, что способствует развитию сотрудников и оптимизации кадрового состава. Этот процесс регулируется строгими правилами, обеспечивающими справедливую оценку и дальнейшее профессиональное развитие персонала, что в конечном итоге способствует повышению общего уровня профессионализма и качества работы в организации.

В таблице 5 представим состояние аттестации персонала в ООО «Гранд».

Из данных таблицы 5 видно, что в 2021 году аттестация персонала в ООО «Гранд» не проводилась, а начала проводится только в 2022 году. По итогам аттестации, проведенной в 2022 году, из четырех сотрудников три полностью соответствуют своим должностям, а один может соответствовать должности лишь при выполнении рекомендаций аттестационной комиссии.

Таблица 5 – Состояние аттестации персонала в ООО «Гранд» за 2021-2023 годы

Показатели	Значения показателей			Абсол. отклон., +/-		Относ.отклон., %	
	2021г.	2022г.	2023г.	2022г./2021г.	2023г./2022г.	2022г./2021г.	2023г./2022г.
Среднесписочная численность персонала, чел.	1	15	19	14	4	1400	26,67
Всего прошедших аттестацию, чел.	0	4	7	4	3	-	75,00
Соответствуют занимаемой должности, чел.	0	3	5	3	2	-	66,67
Соответствуют занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии, чел.	0	1	1	1	0	-	0
Не соответствуют занимаемой должности, чел.	0	0	1	0	1	-	-

В 2023 году ситуация немного ухудшилась, поскольку из 7 аттестуемых, 5 человек соответствовали занимаемой должности.

Итак, исследование действующей системы оценки персонала в ООО «Гранд» позволило определить наличие следующих основных проблем:

- ограниченность используемых методов оценки персонала, что снижает объективность оценки эффективности персонала предприятия;
- ухудшение результатов оценки персонала (см. таблицу 4);
- отсутствие мотивации и стимулирования работников, получивших положительные результаты оценки персонала предприятия.

Поэтому, учитывая полученные результаты и опираясь на выявленные проблемы в ООО «Гранд», существует необходимость разработки мер по совершенствованию оценки персонала ООО «Гранд».

Таким образом, проанализировав оценку персонала в ООО «Гранд», сформулируем следующие выводы.

ООО «Гранд» осуществляет широкий спектр строительных и монтажных работ в области гражданского и промышленного строительства, включая также услуги по прокладке инженерных коммуникаций.

Структура управления в компании «Гранд» представляет собой линейно-функциональную модель. Линейный руководитель получает поддержку от многозадачных заместителей при разработке решений, программ и планов.

Анализ ключевых организационно-экономических показателей деятельности ООО «Гранд» демонстрирует рост эффективности работы предприятия и более рациональное использование затрат. Также наблюдается улучшение в управлении трудозатратами, однако, в то же время, отмечается снижение эффективности использования оборотных активов.

Анализ организационной структуры ООО «Гранд» позволяет отметить, что в организации функцию управления персоналом выполняет специалист по управлению персоналом. Исследование действующей системы оценки персонала в ООО «Гранд» позволило определить наличие следующих основных проблем:

- ограниченность используемых методов оценки персонала, что снижает объективность оценки эффективности персонала предприятия;
- ухудшение результатов оценки персонала (см. таблицу 4);
- отсутствие мотивации и стимулирования работников, получивших положительные результаты оценки персонала предприятия.

Поэтому, учитывая полученные результаты и опираясь на выявленные проблемы в ООО «Гранд», существует необходимость разработки мер по совершенствованию оценки персонала ООО «Гранд».

Таким образом, анализ системы оценки персонала в ООО «Гранд» выявил несколько ключевых проблем: ограниченность методов оценки, снижение объективности в оценке эффективности сотрудников и отсутствие мотивации для работников с положительными результатами аттестации. Несмотря на рост численности персонала и проведения аттестации, часть сотрудников не соответствует занимаемым должностям. Эти проблемы указывают на необходимость улучшения системы оценки и стимулирования персонала, чтобы повысить эффективность работы предприятия и мотивацию сотрудников.

### **3 Совершенствование оценки персонала в ООО «Гранд»**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию оценки персонала ООО «Гранд»**

По результатам анализа действующей оценки персонала в ООО «Гранд» были определены следующие основные проблемы:

- ограниченность используемых методов оценки персонала, что снижает объективность оценки эффективности персонала предприятия;
- ухудшение результатов оценки персонала (см. таблицу 5);
- отсутствие мотивации и стимулирования работников, получивших положительные результаты оценки персонала предприятия.

Поэтому для совершенствования оценки персонала ООО «Гранд» предлагаются следующие мероприятия:

- внедрение в систему управления персоналом современного инструмента бизнес-психологии LAB-profile;
- внедрение программы персонального роста и карьерного развития с целью мотивации персонала по результатам оценки.

Рассмотрим подробнее предложенные мероприятия.

Мероприятие 1. Внедрение в систему управления персоналом современного инструмента бизнес-психологии LAB-profile.

«Данный метод LAB-profile базируется на составлении и осуществлении анализа метапрограммного портрета личности. Он позволяет осуществлять обнаружение важнейших характеристик, которыми отмечается стиль мышления конкретного будущего или имеющегося у компании работника. Благодаря этому можно прогнозировать, насколько удачно и успешно данный кандидат способен справиться с тем или иным видом деятельности, а также определить имеющиеся у него профессиональные ресурсы. Метапрограммы могут включать: соматическую реакцию человека, его мотивацию, стиль

обработки информации, философскую ориентацию, степень ответственности, временную ориентацию, мотивационная сортировка, деятельностную готовность и другое» [25].

Основные области применения методики LAB-profile в управлении персоналом представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Основные сферы использования методики LAB-profile в управлении персоналом в ООО «Гранд»

«Метапрограммы, присущие конкретному человеку, играют ключевую роль в том, какая информация будет воспринята сознанием, а какая останется вне внимания. Они также определяют, как осознаваемые человеком данные будут интерпретированы и использованы. Исследования показывают, что человек успешнее справляется с задачами, требующими тех подходов к мышлению, которые соответствуют его предпочтениям» [25].

Необходимо учитывать, что интервьюер может быть подвержен определенным когнитивным и поведенческим искажениям, что может

привести к бессознательному направлению вопросов в рамках определенной метапрограммы. Для минимизации этой потенциальной проблемы можно использовать специализированное программное обеспечение, которое преобразует устные ответы в текстовый формат с помощью компьютерного ввода. На данный момент все необходимые для этого технологические предпосылки уже есть.

Для того чтобы специалисты по управлению персоналом компании ООО «Гранд» могли эффективно поддерживать руководство в принятии сложных управленческих решений, требуется разработать индивидуальные метапрограммные профили для каждой конкретной должности и сотрудника. Рассмотрим пример, который демонстрирует, как понимание требований к конкретной должности может помочь в создании метапрограммного профиля сотрудника, наиболее подходящего для этой роли.

Применение LAB-профиля в управлении кадрами компании ООО «Гранд» позволит специалисту по управлению персоналом учитывать истинные возможности конкретного соискателя, разграничивая фактические навыки, опыт и знания от привлекательности резюме и умения самопрезентации.

Для руководства ООО «Гранд» LAB-profile представляет собой объективный инструмент, который раскрывает степень лояльности сотрудника, его ценностные ориентиры, потенциал для профессионального роста в управленческой деятельности, а также личностные особенности и мотивацию поведения в компании. Кроме того, данный профиль выявляет сильные стороны работников и ресурсы, которые могут быть использованы для повышения их эффективности (рисунок 4).

После создания метапрограммного портрета, специалист по управлению персоналом может оптимально задействовать способности сотрудника. Понимание сильных и слабых сторон его восприятия, а также особенностей его поведения и стиля мышления позволяет руководству формулировать

задачи таким образом, чтобы сотрудник справлялся с ними более эффективно по сравнению с другими членами команды.

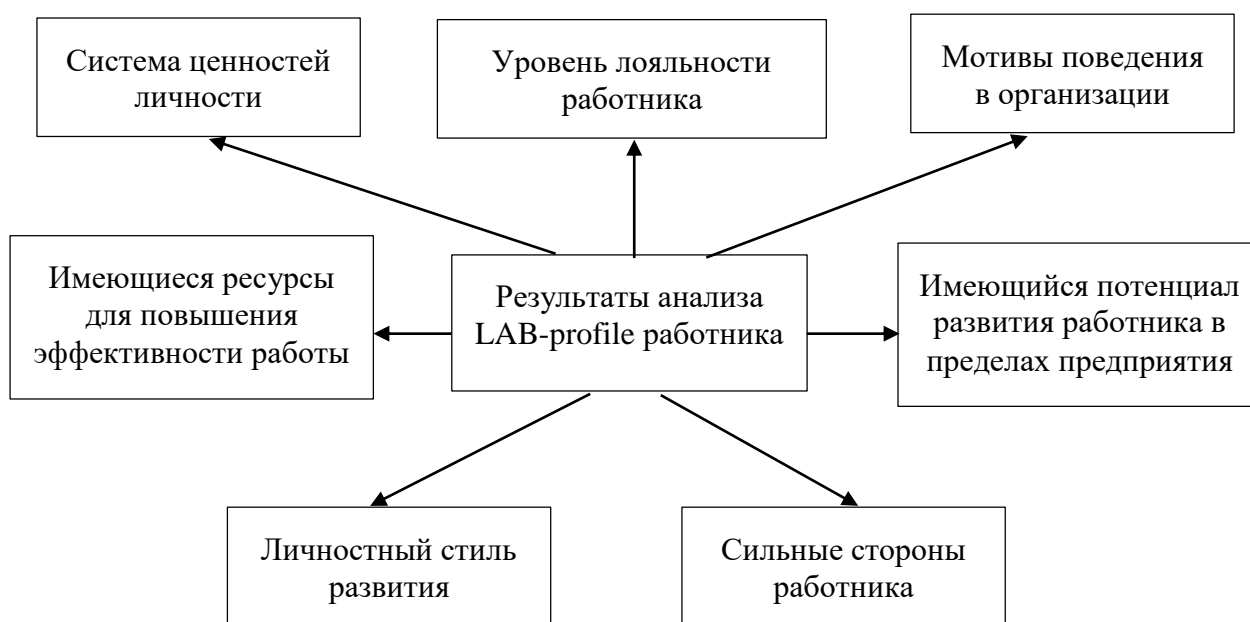


Рисунок 4 – Информация, полученная руководством ООО «Гранд» в результате анализа LAB-profile работника

LAB-profile играет ключевую роль в выявлении направлений для развития сотрудника. Этот инструмент позволяет определить, насколько текущие профессиональные знания и навыки соответствуют требованиям должности, а также насколько должность соответствует личным предпочтениям сотрудника. При выборе образовательной программы специалист по кадрам учитывает реальные потребности и зоны роста сотрудника, что способствует привлечению преданных и лояльных работников, которые получают поддержку от компании в построении успешных карьерных траекторий.

«Имея информацию о метапрограммных портретах сотрудников, можно заранее прогнозировать их успешность в совместной работе. Это позволяет формировать высокоэффективные команды, где каждый участник способствует усилению общего потенциала и гармонично дополняет остальных членов группы. Рекомендуется применять результаты диагностики



на срок не менее трех лет, поскольку метод LAB-profile выявляет устойчивые личностные характеристики, которые могут изменяться со временем» [25].

«LAB-profile представляет собой инструмент для оценки резервов повышения эффективности сотрудников. Он позволяет подобрать оптимального кандидата на каждую должность, будь то руководящие или специализированные роли. Внедрение этой методики рекомендуется дополнить разработкой компьютерной системы для обработки данных, которая будет способствовать выявлению особенностей мышления личности, проявляющихся в виде метапрограмм, а также созданию прогнозов ее трудового поведения» [25].

Стоимость разработки такой компьютерной программы, согласно прогнозам, будет составлять 100 т.р.

Мероприятие 2. Внедрение программы персонального роста и карьерного развития с целью мотивации персонала по результатам оценки.

Цель данного мероприятия – создание индивидуальных карьерных траекторий для сотрудников ООО «Гранд», которые продемонстрировали высокие результаты в оценке персонала, с целью повышения их мотивации и вовлеченности в рабочий процесс.

Рассмотрим подробнее этапы внедрения данного мероприятия.

Этап 1. Определение участников программы. Сначала проводится оценка персонала, включающая показатели производительности, командной работы, качества выполняемых задач и профессиональных компетенций. Сотрудники, продемонстрировавшие высокие результаты, отбираются для участия в программе.

Этап 2. Разработка индивидуальных планов развития работников. Для каждого отобранного сотрудника разрабатывается персонализированный карьерный план, который учитывает следующие аспекты:

- повышение профессиональной квалификации (участие в специализированных тренингах, курсах, семинарах);

- предоставление возможностей для горизонтального или вертикального карьерного роста внутри предприятия;
- участие в сложных и значимых проектах предприятия, что повысит их профессиональные навыки и ответственность;
- наставничество от более опытных сотрудников или руководителей (создание менторской программы).

Этап 3. Внедрение стимулирующих мер для работников предприятия. В дополнение к карьерному плану, участникам программы предлагаются дополнительные материальные и нематериальные стимулы:

- повышение заработной платы в зависимости от достижения этапов карьерного роста;
- бонусы за успешное завершение ключевых проектов;
- доступ к корпоративным льготам (бесплатные тренинги, медицинская страховка и т.д.);
- признание на корпоративных мероприятиях.

Этап 4. Мониторинг и оценка работников. Каждый участник программы проходит регулярные оценки выполнения своего карьерного плана. На основе результатов оценки принимаются решения о дальнейших шагах развития и стимулирования.

Этап 5. Карьерное продвижение работников. Сотрудники, которые успешно завершили программу, получают возможности для продвижения по карьерной лестнице в пределах предприятия (например, переход на более ответственные должности или получение лидерских ролей).

В таблице 6 представим план внедрения программы персонального роста и карьерного развития персонала ООО «Гранд» с целью мотивации по результатам оценки.

Данные таблицы 6 показывают, что на внедрение программы персонального роста и карьерного развития персонала ООО «Гранд» с целью мотивации по результатам оценки понадобится 7 недель (почти 2 месяца), и

ответственными лицами при этом буду генеральный директор и специалист по управлению персоналом предприятия.

Таблица 6 – План внедрения программы персонального роста и карьерного развития персонала ООО «Гранд» с целью мотивации по результатам оценки

Наименование этапа	Срок реализации	Ответственные лица
Определение участников программы	1 неделя	Специалист по управлению персоналом
Разработка индивидуальных планов развития работников	2 недели	Специалист по управлению персоналом
Внедрение стимулирующих мер для работников предприятия	1 неделя	Специалист по управлению персоналом
Мониторинг и оценка работников предприятия	2 недели	Специалист по управлению персоналом
Карьерное продвижение работников предприятия	1 неделя	Генеральный директор Специалист по управлению персоналом
Итого:	7 недель	-

Для внедрения обоих предложенных мероприятий предлагается доплата к заработной плате специалисту по управлению персоналом в размере 7 т.р.

### **3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий**

Далее необходимо определить общие расходы на внедрение предложенных мероприятий в ООО «Гранд». «Специалисту по управлению персоналом предлагается ежемесячная доплата к зарплате в размере 7 тыс.

рублей, поэтому совокупная сумма расходов по этой статье рассчитывается по формуле (1):

$$P_{\text{мер.}} = D_{\text{зП}} \times 12 \text{ мес.}, \quad (1)$$

где  $P_{\text{мер.}}$  – расходы на доплату специалисту по управлению персоналом;  
 $D_{\text{зП}}$  – доплата к заработной плате специалисту по управлению персоналом» [9].

$$P_{\text{мер.}} = 7 \text{ т. р.} \times 12 \text{ мес.} = 84 \text{ т. р.}$$

В таблице 7 представим совокупные расходы на внедрение мероприятий по совершенствованию оценки персонала в ООО «Гранд».

Таблица 7 – Совокупные расходы на внедрение мероприятий по совершенствованию оценки персонала в ООО «Гранд»

Статьи расходов	Величина расходов, тыс.руб.
Разработка компьютерной программы для LAB-profile	100
Увеличение фонда оплаты труда за счет внедрения стимулирующих материальных мер в рамках предложенных мероприятий	500
Расходы на доплату специалисту по управлению персоналом	84
Итого:	684

Для реализации предложенных мероприятий в ООО «Гранд» потребуется 684 т.р.

Согласно оценкам руководства компании, внедрение этих мероприятий приведет к увеличению выручки на 4%.

Далее будет произведен расчет ожидаемого экономического эффекта от реализации проекта (таблицы 8-9).

Таблица 8 – Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности в ООО «Гранд»

Показатель	Значение	Источник информации
Численность рабочих до внедрения мероприятия, чел.	19	Глава 2
Численность рабочих после внедрения мероприятия, чел.	19	По проекту
Годовой объем доходов до внедрения мероприятия, тыс.руб.	40304	Глава 2
Годовой объем доходов после внедрения мероприятия, тыс.руб.	41916,16	По проекту
Среднегодовая заработная плата работника, тыс.руб.	589,21	Глава 2
Процент отчисления от оплаты труда на социальные нужды, %	30	Государственный норматив
Условно-постоянные расходы, тыс. руб.	11950	Отчетные данные предприятия
Единовременные затраты, связанные с реализацией мероприятий, тыс. руб.	684	По проекту

Используя данные таблицы 8, произведем расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий (таблица 9).

Таблица 9 – Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий для ООО «Гранд»

Показатель	Формула расчёта	Расчет по мероприятию
Относительное высвобождение численности, чел.	$\text{Эч} = \text{ЧР}_1 \times \left(1 + \frac{P}{100}\right) - \text{ЧР}_2, \quad (1)$ <p>где, Эч – относительное высвобождение численности работников;  <math>\text{ЧР}_{1,2}</math> – численность работников до и после внедрения мероприятия.</p>	$\text{Эч} = 19 * (1 + 4/100) - 19 = 0,76$
Рост производительности труда, %	$\text{ПТр} = \frac{\text{Эч}}{(\text{ЧР} - \text{Эч})} \times 100, \quad (2)$ <p>где, ПТр – рост производительности труда;  <math>\text{ЧР}</math> – численность работников.</p>	$\text{ПТр} = (0,76 / 19 - 0,76) * 100 = 4,17$

Продолжение таблицы 9

Показатель	Формула расчёта	Расчет по мероприятию
Годовая экономия себестоимости по заработной плате, тыс.руб.	$\text{Эз}/n = 3 \times \text{Эч}, \quad (3)$ Эз/п – годовая экономия себестоимости по заработной плате; 3 – среднегодовая заработная плата работника.	$\text{Эз}/п = 589,21 * 0,76 = 447,80$
Экономия по социальным отчислениям, тыс.руб.	$\text{Эс}/o = \text{Эз}/n \times \frac{H}{100}, \quad (4)$ H - % отчисления по социальным выплатам.	$\text{Эс}/o = 447,80 * 0,3 = 134,34$
Экономия по условно-постоянным расходам, тыс.руб.	$\text{Эу}/л = \left( \frac{Y}{B_1} - \frac{Y}{B_2} \right) \times B_2, \quad (5)$ Y- условно-постоянные затраты; B - выручка предприятия до и после внедрения мероприятий.	$\text{Эу}/л = (11950 / 40304 - 11950 / 41916,16) * 41916,16 = 478,0$
Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, тыс.руб.	$\text{Эу}/г = \text{Эз}/n + \text{Эс}/o + \text{Эу}/л \quad (6)$	$\text{Эу}/г = 447,80 + 134,34 + 478,0 = 1060,14$
Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс.руб.	$\text{Эг} = \text{Эу}/г - E_n \times \text{Зед}, \quad (7)$ Эг – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия; Зед – Затраты на мероприятие.	$\text{Эг} = 1060,14 - 684 = 376,14$

По данным таблицы 9, ожидаемый годовой экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий для ООО «Гранд» составляет 376,14 тыс. рублей, что подтверждает экономическую целесообразность этих действий.

Разработка метапрограммных профилей, планируемая для внедрения в ООО «Гранд», станет важным инструментом для оценки персонала. Использование методики, которая помогает выявлять истинную мотивацию сотрудников и оценивать потенциальные риски, связанные с кадровыми

изменениями, существенно повысит эффективность подбора, оценки и обучения сотрудников. Учет индивидуальных особенностей работников позволит обеспечить их высокую продуктивность, что в свою очередь окажет положительное влияние на общий успех компании.

При этом от внедрения программы персонального роста и карьерного развития персонала ООО «Гранд» с целью мотивации персонала по результатам оценки ожидаются такие результаты:

- увеличение уровня мотивации сотрудников через предоставление им персонализированных возможностей для развития;
- повышение вовлеченности персонала в рабочий процесс за счет повышения удовлетворенности работой на предприятии;
- повышение качества выполнения задач, что в целом улучшит показатели компании;
- формирование положительного корпоративного климата через признание достижений сотрудников.

Это мероприятие позволит повысить мотивацию ключевых сотрудников и создать культуру постоянного развития и стимулирования на предприятии.

Таким образом, разработав мероприятия по совершенствованию оценки персонала в ООО «Гранд» сформулируем следующие выводы.

По результатам анализа действующей оценки персонала в ООО «Гранд» были определены следующие основные проблемы:

- ограниченность используемых методов оценки персонала, что снижает объективность оценки эффективности персонала предприятия;
- ухудшение результатов оценки персонала (см. таблицу 5);
- отсутствие мотивации и стимулирования работников, получивших положительные результаты оценки персонала предприятия.

Поэтому для совершенствования оценки персонала ООО «Гранд» были предложены следующие мероприятия:

- внедрение в систему управления персоналом современного инструмента бизнес-психологии LAB-profile;
- внедрение программы персонального роста и карьерного развития с целью мотивации персонала по результатам оценки.

LAB-profile представляет собой инструмент для оценки потенциальных резервов эффективности сотрудников. Он предоставляет возможность оптимального подбора работников для различных должностей, включая руководящие и специализированные позиции. Для реализации данной методики рекомендуется разработать компьютеризированную систему обработки данных, которая позволит выявить метапрограммные особенности мышления личности и спрогнозировать её трудовое поведение. Ожидаемые затраты на создание этой программы составят 100 тыс. рублей.

Цель внедрения внедрение программы персонального роста и карьерного развития с целью мотивации персонала по результатам оценки заключается в создании индивидуальных карьерных траекторий для сотрудников ООО «Гранд», которые продемонстрировали высокие результаты в оценке персонала, с целью повышения их мотивации и вовлеченности в рабочий процесс. Для внедрения обоих предложенных мероприятий предлагается доплата к заработной плате специалисту по управлению персоналом в размере 7 тыс. рублей.

Оценка затрат на реализацию предложенных мероприятий для ООО «Гранд» показывает, что для этого потребуется сумма в размере 684 тыс. рублей. В результате внедрения этих мероприятий ожидается получение годового экономического эффекта в размере 376,14 тыс. рублей, что подтверждает целесообразность экономической реализации предложенных решений.



## Заключение

Оценка сотрудников организации – это комплексный процесс, ориентированный на всесторонний анализ и оценку их профессиональных и личных качеств, достижений и потенциала. Цель этого процесса – оптимизировать использование человеческих ресурсов компании, повысить эффективность работы и определить направления для профессионального роста и развития персонала.

В современный период отечественный опыт оценки персонала основывается на интеграции лучших мировых практик с учетом специфики российского бизнеса и менталитета. Важную роль играет цифровизация процессов, использование аналитики данных и автоматизация HR-процессов. Современные системы управления персоналом включают комплексные решения, позволяющие проводить многофакторный анализ эффективности работы сотрудников, их профессионального роста и потенциала.

Оценка персонала в малом бизнесе требует индивидуального подхода и использования разнообразных методов. Основное внимание уделяется многозадачности, гибкости, инициативности, командной работе, лояльности и профессиональному развитию. Эффективная оценка позволяет не только выявлять сильные и слабые стороны сотрудников, но и способствует их развитию и росту, что, в свою очередь, укрепляет позиции компании на рынке.

Эффективная оценка персонала в малом бизнесе требует баланса между формальными и неформальными методами. Использование комбинации различных методов позволяет получить более полную и объективную картину работы сотрудников, выявить их сильные и слабые стороны, а также наметить пути для их профессионального развития.

ООО «Гранд» осуществляет широкий спектр строительных и монтажных работ в области гражданского и промышленного строительства, включая также услуги по прокладке инженерных коммуникаций.

Структура управления в компании ООО «Гранд» представляет собой линейно-функциональную модель. Линейный руководитель получает поддержку от многозадачных заместителей при разработке решений, программ и планов.

Анализ ключевых организационно-экономических показателей деятельности ООО «Гранд» демонстрирует рост эффективности работы предприятия и более рациональное использование затрат. Также наблюдается улучшение в управлении трудозатратами, однако, в то же время, отмечается снижение эффективности использования оборотных активов.

Анализ организационной структуры ООО «Гранд» позволяет отметить, что в организации функцию управления персоналом выполняет специалист по управлению персоналом. Исследование действующей системы оценки персонала в ООО «Гранд» позволило определить наличие следующих основных проблем:

- ограниченность используемых методов оценки персонала, что снижает объективность оценки эффективности персонала предприятия;
- ухудшение результатов оценки персонала;
- отсутствие мотивации и стимулирования работников, получивших положительные результаты оценки персонала предприятия.

Поэтому для совершенствования оценки персонала ООО «Гранд» были предложены следующие мероприятия:

- внедрение в систему управления персоналом современного инструмента бизнес-психологии LAB-profile;
- внедрение программы персонального роста и карьерного развития с целью мотивации персонала по результатам оценки.

LAB-profile представляет собой инструмент для оценки потенциальных резервов эффективности сотрудников. Он предоставляет возможность оптимального подбора работников для различных должностей, включая руководящие и специализированные позиции. В рамках внедрения этой

методики рекомендуется создать компьютеризированную систему для обработки данных, что позволит выявить особенности мышления личности в виде метапрограмм и составить прогноз ее трудового поведения. Ожидаемые затраты на разработку данной программы составят 100 т.р.

Цель внедрения внедрение программы персонального роста и карьерного развития с целью мотивации персонала по результатам оценки заключается в создании индивидуальных карьерных траекторий для сотрудников ООО «Гранд», которые продемонстрировали высокие результаты в оценке персонала, с целью повышения их мотивации и вовлеченности в рабочий процесс. Для внедрения обоих предложенных мероприятий предлагается доплата к заработной плате специалисту по управлению персоналом в размере 7 т.р.

Оценка затрат на реализацию предложенных мероприятий для ООО «Гранд» показывает, что для этого потребуется сумма в размере 684 т.р. В результате внедрения этих мероприятий ожидается получение годового экономического эффекта в размере 376,14 т.р, что подтверждает целесообразность экономической реализации предложенных решений.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Анисимов А.Ю. Управление персоналом организации: учебник для вузов / А.Ю. Анисимов, О.А. Пятаева, Е.П. Грабская. М.: Издательство Юрайт, 2024. 278 с.
2. Барахтенко Н.С. Анализ современных методов оценки персонала // Экономика и социум. 2023. № 9 (28). С. 695-701.
3. Бибкаева М.М. Методы оценки персонала // Экономика и социум. 2022. № 1-2 (32). С. 150-158.
4. Воскресенских В.С., Коркешко О.Н. Классификация методов оценки персонала // Теория и практика современной науки. 2023. № 11 (17). С. 162-167.
5. Журба Ю.С., Бугаева М.В. Проблемы оценки персонала малых предприятий // Форум молодых ученых. 2022. № 9 (73). С. 182-188.
6. Исаева О.М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. 2-е изд. М.: Издательство Юрайт, 2024. 172 с.
7. Калинеску Т.В. Совершенствование методических подходов к оценке персонала предприятия // Региональная экономика. Юг России. 2023. № 3 (9). С. 145-153.
8. Киселева М.Н. Оценка персонала: учебное пособие / М.Н. Киселева. СПб.: Питер, 2022. 256 с.
9. Кязимов К.Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие: учебник для среднего профессионального образования / К.Г. Кязимов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2024. 202 с.
10. Ларионов Г.В., Цыренков А.Р., Бордоев Д.Г. Современные подходы к оценке персонала в хозяйствующих субъектах российской экономики // Вестник Восточно-Сибирского государственного университета технологий и управления. 2021. № 3 (54). С. 95-102.

11. Максимцев И.А. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И.А. Максимцев, Н.А. Горелов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2024. 526 с.
12. Малахова А.А. Оценка персонала организации на основе компетентностного подхода // Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ. 2021. № 4. С. 90-104.
13. Мамаева Н.В. Проблемы разработки и реализации системы оценки персонала // Экономика и социум. 2022. № 1-2 (10). С. 227-231.
14. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / В.М. Маслова. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2024. 451 с.
15. Мехтиханова Н.Н. Управление персоналом: психологическая оценка персонала: учебное пособие для среднего профессионального образования / Н.Н. Мехтиханова. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2024. 195 с.
16. Мизинцева М.Ф. Оценка персонала: учебник и практикум для вузов / М.Ф. Мизинцева, А.Р. Сардарян. М.: Издательство Юрайт, 2024. 378 с.
17. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для вузов / Е.Б. Моргунов. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2024. 424 с.
18. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2024. 445 с.
19. Петрова Е.С., Батарчук Д.С. Современные методы оценки персонала // Экономика и социум. 2022. № 6 (49). С. 201-206.
20. Припорова Е.А. Обзор методов оценки персонала // Сибирский научный вестник. 2022. № 2 (16). С. 115-121.
21. Семина А.П. Роль оценки персонала в системе управления персоналом // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 1-1. С. 80-86.

22. Тебекин А.В. Управление персоналом: учебное пособие для среднего профессионального образования / А.В. Тебекин. М.: Издательство Юрайт, 2024. — 182 с.

23. Уматкулов Р.Р. Современные методы оценки персонала // Теория и практика современной науки. 2022. № 6-2 (12). С. 112-119.

24. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / А.А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А.А. Литвинюка. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2024. 461 с.

25. Федоркова А.В. Оценка персонала компании: критерии и методы // Форум молодых ученых. 2020. № 3-1 (19). С. 135-140.

26. Хруцкий В.Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей: учебное пособие для вузов / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев, Р.В. Хруцкий. 3-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2024. 203 с.