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)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по оценке персонала в организации малого бизнеса

Обучающийся М.В. Будорин
(Инициалы Фамилия) (личная подпись)

Руководитель канд. эк. наук, доцент, Е.Г. Смышляева
(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

Аннотация

Актуальность темы исследования связана с современными условиями деятельности, с которыми сталкиваются малые предприятия. В настоящее время жесткой конкуренции и экономической нестабильности малый бизнес вынужден искать эффективные способы управления человеческими ресурсами для обеспечения собственной устойчивости и роста. Оценка персонала играет важную роль в любой организации, однако для организации малого бизнеса она является ключевой в достижении результатов, так как они зависят от профессионализма, мотивации и эффективности сотрудников.

Цель бакалаврской работы заключатся в разработке мероприятий по оценке персонала в организации малого бизнеса.

Объект бакалаврской работы – ООО «Токарка».

Предметом бакалаврской работы являются способы и методы оценки персонала в ООО «Токарка».

В ходе исследования использовались такие научные методы как анализ и синтез, методы сравнительного и экономического анализа, экономико-математическое моделирование, экспертный метод и другие.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников.

Практическая значимость бакалаврской работы состоит в том, что сформированные мероприятия по оценке персонала в организации ООО «Токарка» могут быть применены на практике для повышения эффективности процесса управления персоналом на указанном предприятии. Разработанные мероприятия позволят сократить затраты на неэффективные кадры, улучшить производительность, повысить мотивацию сотрудников, удержать талантливых сотрудников и предотвратить высокую текучесть сотрудников ООО «Токарка».

Содержание

Введение 4
1 Теоретические основы разработки мероприятий по оценке персонала в организации малого бизнеса 7
1.1 Сущность и экономическое содержание оценки персонала 7
1.2 Методы и способы оценки персонала и особенности их применения в организациях малого бизнеса 15
2 Оценка персонала в организации малого бизнеса на примере ООО «Токарка» 26
2.1 Технико-экономическая характеристика ООО «Токарка» 26
2.2 Анализ системы оценки персонала в организации ООО «Токарка» 32
3 Разработка мероприятий по оценке персонала в организации ООО «Токарка» 44
3.1 Мероприятия по оценке персонала в организации ООО «Токарка» 44
3.2 Экономическая эффективность мероприятий по оценке персонала в организации ООО «Токарка» 48
Заключение 54
Список используемой литературы и используемых источников 56

Введение

Актуальность темы исследования связана с современными условиями деятельности, с которыми сталкиваются малые предприятия. В настоящее время жесткой конкуренции и экономической нестабильности малый бизнес вынужден искать эффективные способы управления человеческими ресурсами для обеспечения собственной устойчивости и роста. Оценка персонала играет важную роль в любой организации, однако для организации малого бизнеса она является ключевой в достижении результатов, так как они зависят от профессионализма, мотивации и эффективности сотрудников.

Важность исследования вопросов разработки мероприятий по оценке персонала в организации малого бизнеса также связана с тем, что организации малого бизнеса часто сталкивается с ограниченными финансовыми, временными и кадровыми ресурсами. Оценка персонала должна учитывать специфику организации и разрабатывать критерии, которые позволят всесторонне оценивать компетенции сотрудников, их способность адаптироваться к изменяющимся условиям и выполнять различные задачи. Грамотно организованная система оценки персонала позволяет своевременно выявлять и устранять недостатки в работе сотрудников, разрабатывать программы повышения квалификации, что в конечном итоге способствует увеличению производительности и эффективности бизнеса. Разработка простых и доступных методик оценки, основанных на теоретических подходах, крайне важна для эффективного управления персоналом таких предприятий.

Исследованию вопросов оценки персонала в научной литературе приковано пристальное внимание. Однако, несмотря на обширную теоретическую базу, многие вопросы касательно разработки мероприятий по оценке персонала остаются недостаточно исследованными, в частности специфика применения методов оценки в организации малого бизнеса.

В соответствии с актуальностью темы исследования цель бакалаврской работы заключатся в разработке мероприятий по оценке персонала в организации малого бизнеса.

Для достижения цели исследования необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы разработки мероприятий по оценке персонала в организации малого бизнеса;
- провести анализ системы оценки персонала в организации малого бизнеса на примере ООО «Токарка»;
- разработать мероприятия по оценке персонала в организации ООО «Токарка».

Объект бакалаврской работы – ООО «Токарка».

Предметом бакалаврской работы являются способы и методы оценки персонала в ООО «Токарка».

В ходе исследования использовались такие научные методы как анализ и синтез, для изучения существующих подходов к оценке персонала в организации малого бизнеса и разработки мероприятий по их совершенствованию, методы сравнительного и экономического анализа, экономико-математическое моделирование, экспертный метод и другие.

Теоретическую и методическую базу исследования составили труды отечественных ученых в области управления персоналом, оценки персонала, а также нормативные документы, регламентирующие процессы управления персоналом.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников.

В первом разделе бакалаврской работы рассмотрена экономическая сущность и содержание понятия «оценка персонала», указаны роль и значение оценки персонала в системе управления персоналом организации, исследованы основные методы оценки, рассмотрены особенности использования методов оценки в организации малого бизнеса.

Второй раздел содержит данные основных финансовых показателей предприятия ООО «Токарка», также здесь проведен анализ системы оценки персонала в организации ООО «Токарка».

В третьем разделе бакалаврской работы сформированы мероприятия по оценке персонала в организации ООО «Токарка», а также рассчитана экономическая эффективность предложенных мероприятий.

Практическая значимость бакалаврской работы состоит в том, что сформированные мероприятия по оценке персонала в организации ООО «Токарка» могут быть применены на практике для повышения эффективности процесса управления персоналом на указанном предприятии. Разработанные мероприятия позволят сократить затраты на неэффективные кадры, улучшить производительность, повысить мотивацию сотрудников, удержать талантливых сотрудников и предотвратить высокую текучесть сотрудников ООО «Токарка».

1 Теоретические основы разработки мероприятий по оценке персонала в организации малого бизнеса

1.1 Сущность и экономическое содержание оценки персонала

Необходимость в качественной оценке кадров как одного из важнейших инструментов в управлении персоналом растет из года в год, что вызывает интерес к данной теме в научных кругах.

Так, Кибанов А.Я. полагает, что «оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места» [14, с. 57].

Авторы Фомина М.А., Садовикова Н.Е., Ткач А.А., Лаврова В.И. считают, что «оценка труда персонала – это организованный и целенаправленный процесс, направленный на соответствие качественных характеристик сотрудников требованиям их деятельности. Объективные данные, полученные в результате оценки, не только способствуют повышению трудового потенциала, но и служат основой для прогнозирования стратегии и развития компании в будущем» [32, с. 141].

По мнению Полевой М.В., «эффективная система оценки результатов труда направлена на оптимальное использование человеческих ресурсов организации с акцентом на тесное взаимодействие оценки труда с другими моментами работы с персоналом, а именно: анализом работы, определением требований работы, обучением и развитием персонала; поиском и отбором новых работников, кадровым планированием, развитием работников и планированием их карьеры; системой стимулирования труда, формированием кадрового резерва и работы с ним» [22, с. 159].

По мнению Жиленко С.А., «оценка кадров организации, позволяет достичь таких целей, как рост конкурентоспособности предприятия на рынке; возможное снижение издержек; формирование кадрового резерва на

руководящие должности в случае кадровых перестановок, а также оценка развития сотрудника в рамках осуществления трудовой деятельности в данной организации» [8, с. 224].

Роль и значение персонала организации заключается в том, что она помогает не только улучшить качество работы сотрудников, но и повысить общую эффективность компании.

Цель оценки персонала состоит в том, чтобы объективно оценить, насколько каждый сотрудник выполняет свои обязанности и соответствует ожиданиям компании. Оценка может проводиться по различным критериям, включая производительность, качество выполнения задач, соблюдение сроков, уровень инициативности и творческого подхода. Регулярная оценка помогает выявить сотрудников с высоким потенциалом и тех, кто нуждается в улучшении своей работы [10, с. 53]. Вместе с тем, оценка персонала способствует мотивации сотрудников, когда сотрудники видят, что их работа оценивается справедливо и объективно, они чувствуют себя более мотивированными и уверенными. Оценка также позволяет выявлять потребности в обучении и развитии, способствуя их профессиональному росту. Оценка персонала выявляет пробелы в знаниях и навыках сотрудников, что позволяет компании планировать обучающие программы и другие мероприятия, направленные на улучшение профессиональных компетенций. Результаты оценки персонала являются базой для принятия важных управленческих решений, таких как продвижение сотрудников, перевод на другие должности, назначение руководителей проектов [4, с. 76].

Основные задачи оценки персонала организации представлены на рисунке 1.

К основным функциям оценки персонала можно отнести контрольную, стимулирующую, корректирующую, функцию планирования.

Рисунок 1 – Задачи оценки персонала организации [1, с. 23], [11, с. 90]

Контрольная функция заключается в том, что оценка персонала позволяет осуществлять контроль за эффективностью выполнения сотрудниками своих обязанностей, позволяет измерять результативность их деятельности, сравнивая достигнутые результаты с установленными целями и стандартами, помогает понять, насколько сотрудники соответствуют требованиям своих должностей, какие области нуждаются в улучшении и в какой степени их работа способствует достижению целей организации.

Стимулирующая функция состоит в том, что справедливая оценка помогает работникам лучше понимать, насколько их вклад в работу компании ценится, что способствует росту их удовлетворенности и вовлеченности в процесс. Оценка часто становится основой для материального и нематериального стимулирования и позволяет выстраивать индивидуальные программы мотивации, учитывая личные результаты каждого сотрудника [17, с. 66].

Функция планирования заключается в том, что результаты оценки позволяют строить стратегии дальнейшего обучения, профессионального развития сотрудников, набора дополнительного персонала или же его сокращения. Она помогает руководству определить, какие сотрудники готовы к повышению, кто нуждается в дополнительных задачах, в поддержке или наставничестве. Оценка также может использоваться для формирования кадрового резерва для дальнейшего продвижения по карьерной лестнице.

Корректирующая функция состоит в том, что регулярная оценка дает возможность выявить возможные причины ухода сотрудников и предпринять необходимые меры для их удержания, что особенно важно для сохранения ключевых специалистов и минимизации расходов на подбор новых сотрудников. Процесс оценки персонала способствует повышению ответственности сотрудников за выполнение своих обязанностей. Обратная связь по результатам оценки позволяет сотрудникам понять, какие аспекты их поведения или работы нуждаются в изменении [13].

Роль оценки персонала в деятельности организации изучается уже много лет. Далее в таблице 1 перечислены основные теории и концепции управления персоналом, где ключевое место уделялось вопросам оценки персонала и ее значению в деятельности организации.

Таблица 1 – Основные теории и концепции управления персоналом, где ключевое место уделялось вопросам оценки персонала [16, с. 33], [19, с. 41]

Теории и концепции управления персоналом	Автор	Характеристика теории
Классическая теория управления	Фредерик Тейлор	Оценка персонала в данной теории базируется на эффективности выполнения поставленных задач и соблюдении стандартов. Автор акцентировал внимание на разделении труда и повышении производительности сотрудников.

Продолжение таблицы 1

Теории и концепции управления персоналом	Автор	Характеристика теории
Теория мотивации и гигиенических факторов	Фредерик Херцберг	В контексте оценки персонала важно учитывать как мотивирующие факторы (достижения, признание), так и удовлетворение базовых потребностей (зарплата, условия труда).
Теория человеческих отношений	Элтон Мэйо	Оценка персонала базируется на социально-психологических аспектах работы сотрудников. Согласно этой теории, внимание уделяется мотивации и удовлетворенности сотрудников, а также их взаимодействию в коллективе.
Контекстуальная теория	Дж. Вудворд	Подход к оценке персонала базируется на контексте организации – оценка эффективности зависит от типа производства и структуры компании: методы оценки персонала в массовом производстве будут отличаться от методов в индивидуальном производстве.
Теория компетенций	Ричард Бойацис	Предполагает оценку персонала на основе набора ключевых компетенций, необходимых для успешной работы. Основное внимание уделяется не только выполнению текущих задач, но и личным и профессиональным качествам сотрудника, которые важны для достижения долгосрочных целей компании.
Теория ожиданий	Виктор Врум	Основная идея заключается в том, что сотрудники будут работать эффективнее, если они видят четкую связь между усилиями, результатами и вознаграждением. Оценка персонала основывается на том, насколько хорошо сотрудники понимают, какие результаты от них ожидаются и как они будут вознаграждены за их достижения.
Теория «X» и «Y»	Дуглас Макгрегор	Оценка персонала по теории «X» опирается на строгий контроль и указания, а по теории «Y» – на доверие и вовлечение сотрудников в процессы принятия решений.

Оценка персонала происходит на различных этапах управления персоналом, среди которых можно выделить следующие этапы, перечисленные на рисунке 2.

Этап подбора включает процессы привлечения кандидатов, их предварительную оценку и окончательный отбор на вакантные позиции. Здесь происходит оценка соответствия кандидата требованиям должности, для этого используются различные инструменты (собеседования, тестирование,

кейсовые задания), чтобы оценить навыки, компетенции, опыт и личные качества кандидата. Также проходит оценка того, насколько кандидат обладает необходимыми для должности компетенциями и насколько он соответствует корпоративной культуре компании.

Рисунок 2 – Этапы управления персоналом, где используются методы оценки персонала [23, с. 77], [27, с. 32]

По мнению Домащенко Г.А., «оценка кандидатов – дополнительная гарантия того, что сотрудники подойдут друг другу. С ее помощью HR-специалист:

- узнает, как можно больше информации о кандидате, которую можно добавить в базу и сохранить на будущее в случае, если кандидат не подойдет на требуемую вакансию;
- грамотно выстроит коммуникацию с кандидатом, покажет интерес со стороны компании, что всегда служит плюсом при дальнейшем общении и преимуществом при выборе между несколькими джоб-офферами со стороны потенциального сотрудника;
- отсеет кандидатов, которые не подходят компании по профессиональным компетенциям;
- заинтересует кандидата уже имеющимися кейсами компании и сразу вовлечет в поиск решений, которые в дальнейшем можно использовать в работе в случае успешного найма;
- обезопасит компанию от потенциально не подходящих ее ценностям личностей – например, токсичных кандидатов, которые проявляют признаки подобного общения еще в процессе рекрутинга» [7, с. 20].

На этапе адаптации оценка персонала помогает компании контролировать, насколько успешно новый сотрудник осваивается на своем рабочем месте и справляется с должностными обязанностями. Обычно проводится оценка по итогам испытательного срока, чтобы убедиться в правильности решения о приеме сотрудника на работу [12, с. 137].

Методы оценки персонала активно используются для повышения мотивации и удержания сотрудников в компании, она предоставляют сотрудникам регулярную обратную связь о их работе, что повышает их вовлеченность и мотивацию к выполнению задач. Результаты оценки могут использоваться для принятия решений о материальном и нематериальном поощрении. «Оценка персонала как инструмента мотивации персонала позволяет:

- разносторонне оценить компетенции сотрудников (профессиональные, деловые, управленческие, коммуникационные, корпоративные);
- снизить текучесть кадров;
- сформировать кадровый резерв в случае увольнения сотрудников;
- сформировать план обучение и развития сотрудников, только в той области в которой результаты его оценки не соответствуют требуемым, тем самым оптимизировать расходы на обучение;
- прозрачно отображать в личном кабинете сотрудника результаты оценки, и видя результаты которой сотрудник будет мотивирован улучшить данные результаты для дальнейшего карьерного роста;
- исключить встречи с некомпетентными и конфликтными сотрудниками;
- выявить таланты и скрытые потенциалы сотрудников;
- повысить эффективность работы отдельных сотрудников целой команды» [5, с. 77].

На этапе обучения и развития персонала оценка персонала проводится с помощью различных методов (оценка компетенций, аттестации, тестирование), которые позволяют выявить пробелы в знаниях и навыках сотрудников. На основе оценки можно формировать персонализированные планы развития для каждого сотрудника. Оценка помогает определить, какие сотрудники готовы к карьерному росту и более сложным задачам.

На этапе текущей деятельности оценка должна производится регулярно по конкретным критериям, таким как выполнение задач, соблюдение сроков, качество работы и достижения поставленных целей, что позволяет анализировать производительность и улучшать их результаты. Методы оценки позволяют не только фиксировать текущие результаты, но и выявлять потенциальные возможности.

В заключении пункта сделан вывод, что оценка персонала играет важную роль на всех этапах управления персоналом.

1.2 Методы и способы оценки персонала и особенности их применения в организациях малого бизнеса

Как отмечал Апенько С.Н., «при проектировании, реорганизации или совершенствовании оценки персонала требуется обоснование ее перспективной модели. При этом необходимо представить планируемые признаки и характеристики системы оценки. Для решения данной задачи следует прежде всего на основе анализа внутриорганизационных и внешних предпосылок, факторов, условий определить тип системы оценки персонала» [2, с. 114].

«Система оценивания должна учитывать и отражать ряд факторов: стратегические цели предприятия, состояние внешней среды, организационную культуру и структуру, традиции предприятия, характеристики занятой в нем рабочей силы» [14, с. 44].

Формирование системы оценки персонала в малом бизнесе имеет свои особенности:

- ограниченные ресурсы приводят к тому, что малые предприятия редко могут позволить себе дорогостоящие системы оценки, такие как сложные программные решения или внешние консалтинговые компании, чаще используются внутренние, более простые и гибкие методы оценки, такие как регулярные собеседования, опросы или личные наблюдения руководителя;
- отсутствие специализированного отдела кадров, что усложняет внедрение сложных оценочных процедур, но также позволяет проводить более персонализированные оценки, ориентированные на реальные потребности бизнеса;

- легче вносить изменения в систему оценки по мере необходимости. Руководители могут оперативно корректировать критерии и процедуры оценки в зависимости от текущих задач компании или изменения внешних условий;
- оценка происходит в более неформальном ключе, в виде личных бесед или обсуждений рабочих результатов в ходе ежедневных встреч, что позволяет поддерживать открытые коммуникации и оперативно реагировать на возникающие проблемы;
- редко используются сложные бюрократические процедуры для оценки персонала, такие как долгосрочные формальные аттестации или многоступенчатые процессы согласования, что позволяет ускорить процесс и сосредоточиться на практических результатах;
- поскольку зачастую сотрудники вовлечены в несколько направлений деятельности, система оценки должна учитывать многозадачность.

Формирование системы оценки персонала в организации малого бизнеса включает следующие этапы, перечисленные на рисунке 3.

В начале разработки системы необходимо четко определить, для чего будет использоваться система оценки персонала и какие задачи она должна решать. Далее проводится анализ возможных методов оценки, которые наиболее подходят для условий малого бизнеса. Важно выбрать инструменты, которые просты в применении и не требуют больших финансовых и временных затрат, адаптированы к небольшому количеству сотрудников, позволяют получать объективные результаты. Выбранные критерии оценки должны быть четкими, понятными и соответствовать специфике малого бизнеса. Регулярность оценки помогает отслеживать динамику развития сотрудников и оперативно реагировать на возникшие проблемы или достижения. При необходимости оценка может проводиться в несколько этапов, например, сначала самооценка, затем оценка руководителя и обсуждение результатов.

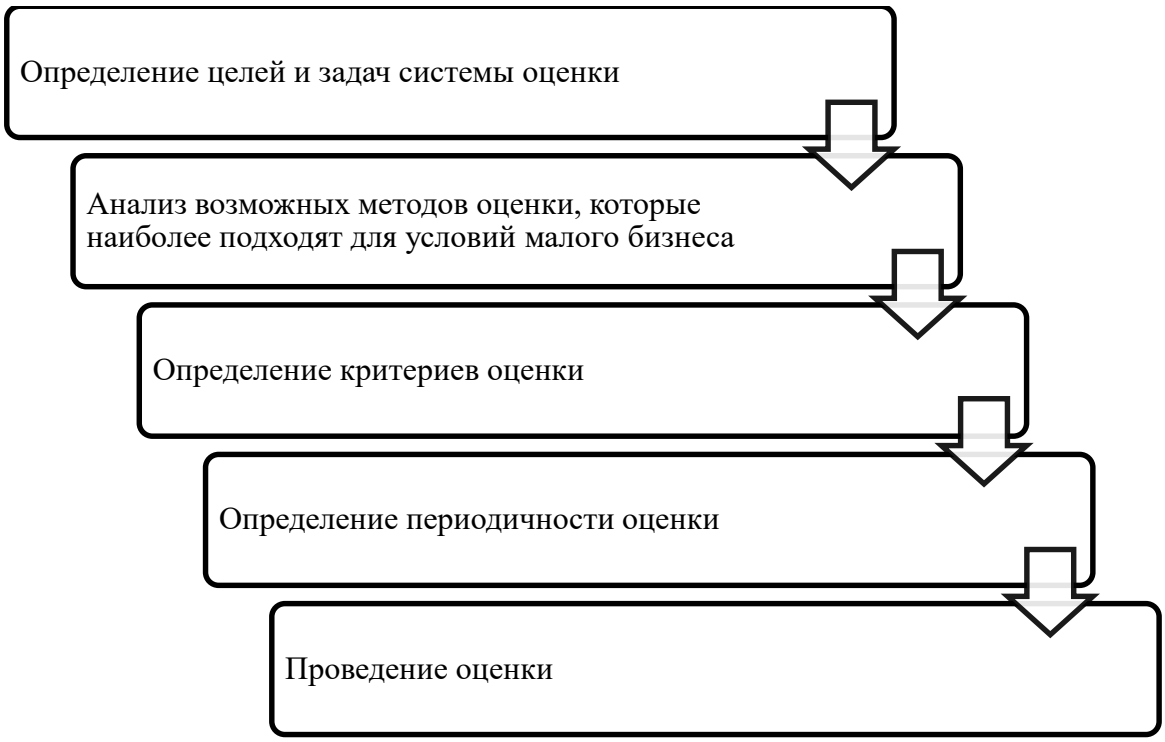

Рисунок 3 – Этапы формирования системы оценки персонала в организации малого бизнеса [3, с. 34], [13]

После проведения оценки необходимо проанализировать полученные данные и предоставить сотрудникам конструктивную обратную связь, путём обсуждения сильных и слабых сторон работы сотрудника, определения областей для дальнейшего развития, предоставления рекомендаций по улучшению показателей и так далее [20, с. 87]. На основе результатов оценки принимаются решения по корректировке заработной платы и системы мотивации, по удержанию ключевых сотрудников или, наоборот, расторжение трудовых отношений при неудовлетворительных результатах, о повышении или перемещении сотрудников на другие позиции.

С целью оценки персонала организации применяются различные методы, способы и формы оценки.

Пример классификации систем оценки представлена в таблице 2.

«Классификация по количеству функций может быть, как общей, так и локальной. В первом случае учитываются все функции, осуществляемые исследуемым работником; локальная – оценивающий рассматривает

конкретную функцию, которую может или должен осуществлять работник. В зависимости от поставленной задачи можно выделить различные виды оценки персонала – кадровые изменения, премирование, формирование нового подразделения и пр. Для той или иной задачи будут использоваться отличные друг от друга методы оценки» [9, с. 105].

Таблица 2 – Классификация систем оценки персонала организации [15, с. 36], [20, с. 38], [25, с. 72]

Основание для классификации	Классы
По предмету оценки	– оценка профессиональных компетенций – оценка личных качеств – оценка результатов работы
По количеству функций	– однофункциональная; – многофункциональная
По критериям задач	– стратегическая; – оперативная; – коррекционная
По категориям персонала	– оценка линейного персонала; – оценка руководителей; – оценка специалистов
По количеству показателей	– оценка по одному показателю; – оценка по множеству показателей
По периоду деятельности сотрудника	– оценка на испытательном сроке; – регулярная оценка; – ежегодная аттестация
По продолжительности	– краткосрочная; – долгосрочная
По трудоемкости	– простая; – сложная
По критерию открытости	– открытая; – закрытая
По стоимости	– низкозатратная; – высокозатратная
По методу проведения	– самооценка; – оценка руководителем; – оценка коллег (360 градусов)

Апенько С.Н. выделяет иную классификацию от представленной ранее, формируя следующие классификационные типы системы оценки кадрового состава:

– «социально-экономическая система оценки;
– малая, средняя и большая системы оценки;
– открытая и закрытые системы оценки;
– относительно самостоятельная система оценки, несамостоятельная система оценки;
– комплексная и специализированная системы оценки;
– кратковременная, дискретная, долговременная система оценки» [2, с. 114].

Далее на рисунке 4 представлена одна из множества классификаций методов оценки персонала организации.

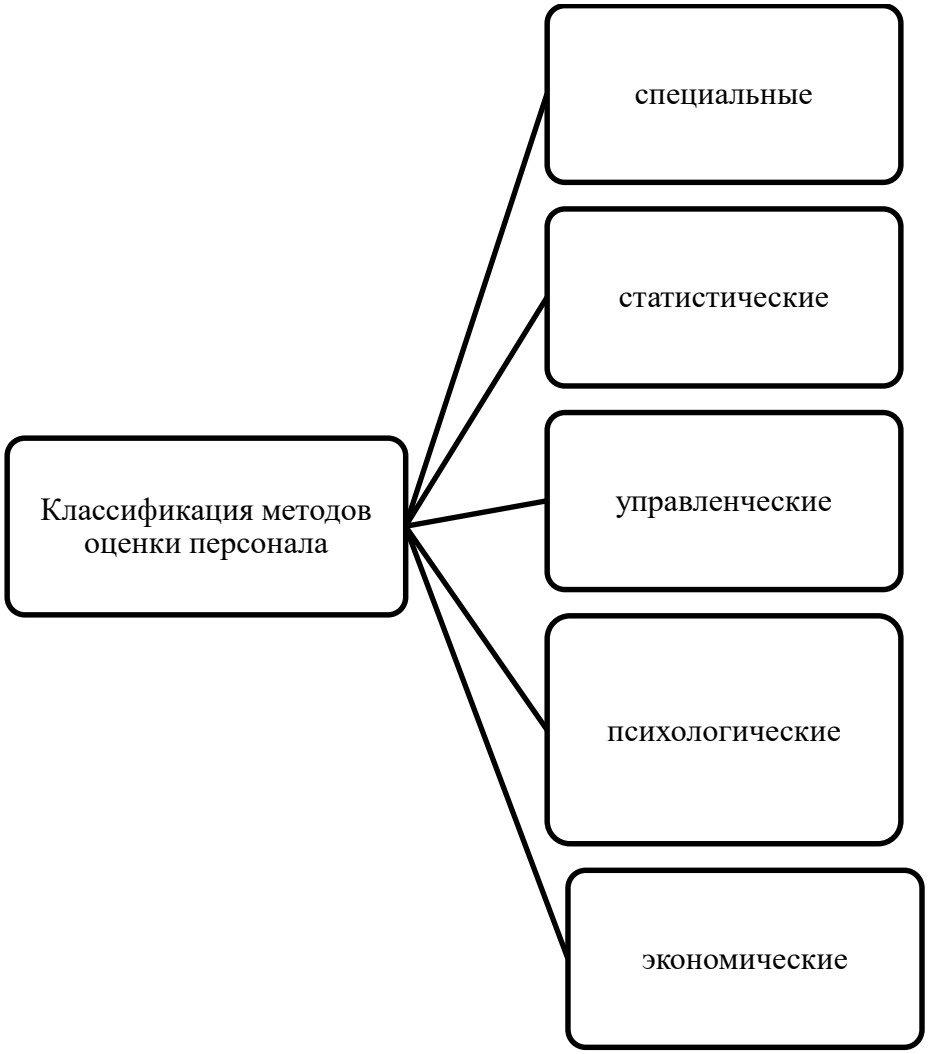

Рисунок 4 – Классификация методов оценки персонала [29, с. 57], [30, с. 93]

«Управленческие методы оценки персонала ориентированы на качественные аспекты деятельности персонала и на управление этим процессом. Они включают в себя метод 360-градусной оценки, аттестацию, регулярные оценки и обратная связь от руководителей и коллег. Методы позволяют более глубоко понять навыки, компетенции, мотивацию и поведенческие характеристики сотрудников, а также способствуют принятию обоснованных управленческих решений по карьерному росту и поощрению персонала организации» [33, с. 86].

«Применение психологических методов обусловлено рядом причин, среди которых:

- необходимость определения отличительных черт характера сотрудников;
- определение их положительных или отрицательных качеств; установление их психологического состояния в ходе выполнения трудовых обязанностей и прочее.

Существует довольно большое количество тестов, применяемых в организациях, – наибольшую популярность имеют такие тесты, как личностный тест Кеттелла «16PF» и методы цветовых выборов М. Люшера. Применение конкретно психологической оценки персонала отдельно от других способов представляется нецелесообразным и в целом невозможным, так как само по себе тестирование не дает того объема информации для эксперта, специалиста по персоналу о его соответствии или несоответствии кандидата тем или иным требованиям, предъявляемым компанией» [24, с. 63].

Экономические методы оценки фокусируются на количественном анализе трудовой деятельности и включают в себя расчет производительности труда, анализ затрат на персонал, оценку финансовых результатов работы сотрудников. Данные методы основаны на измерении результатов работы сотрудников в денежном выражении [34, с. 116].

Исследуя вопрос о существующих инструментах оценки персонала в отечественной науке, стоит отметить следующее. Жиленко выделяет

«традиционные, современные и психологические методы оценки. Традиционные методы подразделяются на следующие подвиды:

- качественные: резюме ((характеристика) биографический метод), метод наблюдения, анкетирование, интервью, опрос, метод контрольных карт, метод критических случаев;
- количественные: метод ранжирования, метод заданного расширения, бальный метод оценок, метод коэффициентов, метод дневников;
- комбинированные: метод эталона, метод шкалирования, метод вынужденного выбора, метод поведенческих рейтинговых шкал, описательный метод» [8, с. 225].

Традиционные качественные методы оценки и их краткое содержание представлено в таблице 3.

Таблица 3 – Качественные методы оценки и их краткое содержание [35, с. 565], [36, с. 474]

Метод	Содержание
Резюме ((характеристика) биографический метод)	метод включает сбор и анализ личной информации кандидата, такой как образование, профессиональный опыт, навыки, достижения, интересы и другие данные, отраженные в резюме или анкете.
Метод наблюдения	наблюдение за поведением и действиями человека в естественной или лабораторной обстановке позволяет выявить особенности поведения, реакции и взаимодействия.
Анкетирование	сбор данных посредством опросных листов (анкет), содержащих заранее подготовленные вопросы. Анкеты могут быть как с открытыми, так и закрытыми вопросами, и предоставляют стандартизированные данные.
Интервью	проведение личной беседы с целью получения информации, может быть структурированным, полуструктурированным или свободным, в зависимости от целей исследования
Опрос	метод массового сбора информации с помощью стандартизированных вопросов, часто применяется для изучения мнений, предпочтений или поведения групп людей
Метод контрольных карт	статистический метод, основанный на графическом отображении данных. Используется для контроля качества и оценки стабильности процессов.
Метод критических случаев	анализ ключевых событий или инцидентов, которые имеют значительное влияние на деятельность или поведение человека. Метод направлен на выявление важных факторов или действий

Традиционные количественные методы оценки и их краткое содержание представлено в таблице 4.

Таблица 4 – Количественные методы оценки и их краткое содержание [6], [31, с. 84], [34, с. 41]

Метод	Содержание
Метод ранжирования	метод, при котором объекты или явления располагаются по определенной шкале в порядке возрастания или убывания по какому-либо признаку
Метод заданного расширения	предполагает оценку на основе заранее определенных критериев, где объекты оцениваются на основании их отклонения от установленных стандартов или норм, что помогает получить количественные данные
Бальный метод оценок	система оценивания, при которой каждому объекту или явлению присваиваются баллы по определенной шкале
Метод коэффициентов	оценка объектов на основе вычисления соотношений или коэффициентов, которые позволяют сравнивать различные аспекты, например, продуктивность, качество или эффективность работы
Метод дневников	метод, основанный на записи и фиксации данных в виде ежедневных записей (дневников) для дальнейшего анализа. Данные могут быть количественными и использованы для выявления закономерностей.

Комбинированные методы оценки персонала сочетают элементы как количественных, так и качественных методов, что позволяет создать более полное и сбалансированное представление о работе и потенциале сотрудников. Данные методы часто используются для получения всесторонней оценки, объединяя объективные и субъективные данные.

В настоящее время существует множество различных традиционных и нетрадиционных способов оценки персонала организации на различных этапах управления. Наиболее популярные способы оценки перечислены в таблице 5.

Таблица 5 – Популярные способы оценки персонала организации [21, с. 57], [26, с. 61], [37, с. 15]

Метод	Содержание
Аттестация	процесс оценки квалификации, компетенций и результатов деятельности сотрудников, проводится с целью выявления соответствия сотрудников занимаемой должности
Тестирование	метод оценки знаний, умений и навыков с использованием тестов, который позволяет количественно оценить уровень профессиональной подготовки или психометрических данных
Анкетирование	сбор данных через ответы на заранее подготовленные вопросы, применяется для получения мнений, предпочтений или информации о различных аспектах деятельности
KPI	метод количественной оценки результатов работы на основе заранее установленных ключевых показателей, которые используются для оценки продуктивности и достижения целей.
Метод экспертных оценок	оценка объектов или явлений группой экспертов на основе их профессиональных знаний и опыта, которая позволяет учитывать субъективные мнения и выводы специалистов.
Интервью	проведение интервью с сотрудником для обсуждения его достижений, профессиональных навыков, трудностей и планов на будущее, что позволяет получить детализированную обратную связь.
Метод кейсов (ситуационных задач)	оценка сотрудников на основе их решения реальных или моделируемых бизнес-задач, чтобы выявить их навыки анализа, принятия решений и стратегического мышления.
Метод оценки 360 градусов	включает получение обратной связи от коллег, руководителей, подчиненных и самого сотрудника, чтобы оценить личные и профессиональные качества.
Оценка по компетенциям	анализ уровня владения сотрудником определенными профессиональными и личными компетенциями.
Ассессмент-центр	комплексный метод, включающий моделирование различных ситуаций, деловые игры, интервью и тесты для оценки навыков сотрудников в разных условиях и ситуациях.
Метод деловых игр	использование деловых игр и симуляций, в которых сотрудники решают бизнес-задачи в условиях ограниченного времени и ресурсов, что позволяет выявить их лидерские и управленческие навыки.

В связи со спецификой деятельности малого бизнеса в данных организациях используются более простые и бюджетные способы оценки персонала. Популярные способы оценки персонала, используемые в организации малого бизнеса и особенности их применения представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Популярные методы оценки персонала, используемые в организации малого бизнеса и особенности их применения

Метод оценки	На каком этапе используется	Особенности применения
Интервью	– при найме; – во время регулярных оценок; – при аттестации.	позволяет получить качественную информацию о навыках, опыте и мотивации сотрудника. В малом бизнесе часто используется для личного общения и обсуждения результатов работы.
Тестирование	– при найме; – для оценки профессиональных навыков; – для определения потребностей в обучении.	используются различные тесты и задания для оценки знаний, навыков и способностей сотрудника. Помогает выявить сильные и слабые стороны, подходящие для малых команд.
Метод «360 градусов»	– при регулярной оценке; – при аттестации; – для оценки на основе обратной связи.	включает обратную связь от коллег, руководителей и подчиненных, а также самооценку. Позволяет получить всестороннюю картину о работе сотрудника. Подходит для компаний, где важна командная работа.
Управление по целям	– при постановке целей; – в процессе регулярных оценок; – при аттестации.	оценка основана на достижении заранее установленных целей. В малом бизнесе помогает поддерживать фокус на ключевых результатах и достижениях, которые соответствуют бизнес-целям.
Аттестация	– при постановке целей; – в процессе регулярных оценок; – при аттестации	оценка основана на достижении заранее установленных целей. В малом бизнесе помогает поддерживать фокус на ключевых результатах и достижениях, которые соответствуют бизнес-целям.
Деловые игры	– при обучении; – для оценки командной работы; – для проверки навыков в реальных сценариях	используются для моделирования бизнес-ситуаций, в которых сотрудники могут проявить свои навыки и способности

В заключении раздела можно сделать вывод, что оценка персонала важна для управления человеческими ресурсами любой организации, но особенно в условиях малого бизнеса, где каждый сотрудник играет ключевую роль в достижении финансовых результатов организации. Основными

функциями оценки персонала являются определение сильных и слабых сторон сотрудников, идентификация потребностей в обучении и развитии, принятие решений о повышении, премировании или перемещении, поддержка мотивации и вовлеченности персонала, улучшение внутренних бизнес-процессов и организационной культуры. Методы оценки персонала могут быть количественными (KPI, бальная система, ранжирование и др.), качественными (интервью, метод 360 градусов, экспертные оценки и др.) и комбинированными (сочетание качественных и количественных подходов). Организация малого бизнеса требует адаптированных, простых и эффективных методов, которые не потребуют значительных финансовых или временных затрат, но при этом позволят получить объективные результаты. Эффективная система оценки персонала помогает улучшить управление человеческими ресурсами, повысить производительность труда и создать условия для развития компании, что особенно важно для малых предприятий.

2 Оценка персонала в организации малого бизнеса на примере ООО «Токарка»

2.1 Технико-экономическая характеристика ООО «Токарка»

ООО «Токарка» – организация в г. Тольятти, осуществляющая деятельность по механической обработке металлических изделий. Место нахождения: 445057, обл. Самарская, г. Тольятти, ул. Спортивная, д. 6, кв. 410.

К дополнительным видам деятельности ООО «Токарка» относятся:

- ковка, прессование, штамповка и профилирование, изготовление изделий методом порошковой металлургии;
- обработка металлов и нанесение покрытий на металлы;
- производство ножевых изделий и столовых приборов;
- производство замков, петель;
- производство инструмента;
- производство металлических бочек и аналогичных емкостей;
- производство тары из легких металлов;
- производство изделий из проволоки, цепей и пружин;
- производство крепежных изделий;
- производство прочих готовых металлических изделий, не включенных в другие группировки;
- деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса, не включенная в другие группировки.

На рисунке 5 представлена организационная структура ООО «Токарка».

Директор предприятия отвечает за разработку стратегии, управление финансовыми и материальными ресурсами, взаимодействие с ключевыми партнёрами, а также обеспечение прибыльности и роста предприятия.

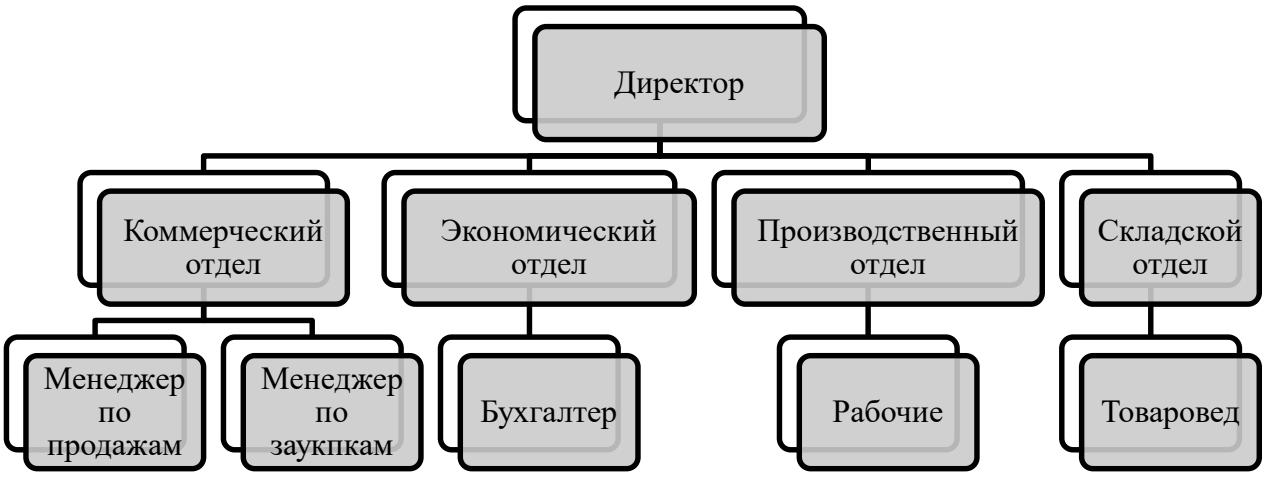

Рисунок 5 – Организационная структура ООО «Токарка»

Складской отдел осуществляет хранение и управление запасами на предприятии, регистрацию поступающей продукции, её распределение по местам хранения, рациональное размещение материалов и готовой продукции на складе с учетом сроков хранения и требований к условиям хранения, подготовку и отправку готовой продукции заказчикам в сроки, установленные в договорах.

Производственный отдел занимается организацией производственного процесса, разработкой графиков производства в соответствии с заказами клиентов и производственными мощностями, обеспечением бесперебойной работы производства, осуществляют контроль за соблюдением технологий и стандартов качества, планированием и выполнением работ по поддержанию оборудования в исправном состоянии и многим другим.

Экономический отдел отвечает за финансово-экономическую деятельность предприятия, разработку бюджетов, планирование затрат и доходов предприятия, анализ финансовых результатов, выявление резервов для повышения рентабельности. подготовку и предоставление отчетности для руководства и контролирующих органов.

Коммерческий отдел отвечает за обеспечение сбыта продукции, ведение переговоров с клиентами, заключение договоров на поставку, работу с поставщиками и клиентами, контроль исполнения договорных обязательств, анализ динамики продаж, разработку предложений для повышения объема продаж. Также сотрудники коммерческого отдела, в лице специалиста по закупкам, обеспечивают предприятие всеми необходимыми материальными ресурсами.

В таблице 7 проведен анализ основных экономических показателей ООО «Токарка». Для анализа использовалась бухгалтерская отчетность предприятия.

Таблица 7– Экономические показатели деятельности ООО «Токарка» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022 г./2021 г.		Изменение 2023 г./2022 г.	
				Абс. изм.	Темп прироста, %	Абс. изм.	Темп прироста, %
Выручка, т. р.	11690	16627	21748	4937	42,23	5121	30,8
Полная себестоимость продаж, т. р.	11003	14921	17675	3918	35,61	2754	18,46
Валовая прибыль (убыток), т. р.	687	1706	4073	1019	148,33	2367	138,75
Управленческие расходы, т. р.	481	1099	3381	618	128,48	2282	207,64
Коммерческие расходы, т. р.	-	-	-	-	-	-	-
Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	206	607	692	401	194,66	85	14
Чистая прибыль, т. р.	112	385	335	273	243,75	-50	-13

Продолжение таблицы 7

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022 г./2021 г.		Изменение 2023 г./2022 г.	
				Абс. изм.	Темп прироста, %	Абс. изм.	Темп прироста, %
Оборотные активы, т. р.	5698	9540	12467	3842	67,43	2927	30,68
Основные средства, т. р.	415	1086	1021	671	161,69	-65	-5,99
Фонд оплаты труда, т. р.	1620	4830	7100	3210	198,15	2270	47
Среднегодовая выработка работающего, т. р.	1948,33	2375,29	2174,80	426,95	21,91	-200,5	-8,44
Среднесписочная численность, чел.	6	7	10	1	16,67	3	42,86
Среднегодовая заработная плата работающего, т. р.	650,00	690,00	710	40	6,15	20	2,90
Оборачиваемость активов, раз	2,052	1,743	1,744	-0,309	-	0,002	-
Рентабельность продаж, %	1,762	3,651	3,182	1,888	-	-0,469	-
Рентабельность деятельности, %	0,98	2,40	1,59	1,428	-	-0,812	-
Затраты на рубль выручки, коп.	98,2378	96,3493	96,8181	-1,889	-1,922	0,4688	0,487

Из таблицы 7 видно, что выручка от реализации организации за три года значительно выросла относительно 2021 и 2022 гг., что связано с ростом объемов производства и продаж. Вместе с выручкой выросла и себестоимость продаж ООО «Токарка». Рост себестоимости продаж в 2023 г. гораздо ниже роста выручки и составляет 18,46% относительно 30,8% роста выручки. Снижение расходов предприятия ООО «Токарка» приводит к росту валовой прибыли до 4073 т. р. или на 138,75%. Управленческие расходы ООО «Токарка» демонстрируют значительный рост к 2023 г. Рост показателя в 2023 г. составил 207,64%. В связи с высоким ростом управленческих расходов в 2023 г. прибыль от продаж предприятия в 2023 г. практически не изменилась. Ее рост составил всего 14%. С учетом прочих и процентных

расходов и доходов предприятие в 2023 г. получает 335 т р. чистой прибыли, что на 13% ниже значения, полученного в 2022 г.

В 2023 г. среднесписочная численность работников ООО «Токарка» составила 10 человек. Численность персонала организации растет с увеличением объемов продаж и производства. Вместе с тем растет и производительность труда персонала организации.

В таблице 8 представлена структура активов и капитала ООО «Токарка» за исследуемый период.

Таблица 8 – Структура активов и капитала ООО «Токарка» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022 г./2021 г.		Изменение 2023 г./2022 г.	
				Абс. изм.	Темп прироста, %	Абс. изм.	Темп прироста, %
Внеоборотные активы, т. р.	415	1086	1021	671	261, 7	-65	-5,99
основные средства, т. р.	414	1085	1020	671	262,1	-65	-5,99
нематериальные активы, т. р.	1	1	1	0	100	0	0
Оборотные, всего, т. р.	5283	8454	11446	3171	160	2992	35,4
Запасы, т. р.	3450	5773	7314	2323	167,3	1541	26,7
дебиторская задолженность, т. р.	1745	2591	4075	846	48,5	1484	57,3
Собственный капитал, т. р.	198	583	918	385	294,4	335	57,5
Долгосрочные обязательства, т. р.	67	600	960	533	895,5	360	60
Краткосрочные обязательства, т. р.	5433	8357	10589	2924	153,8	2232	26,7
заемные средства, т. р.	242	136	109	-106	56,2	-27	-19, 9
Валюта баланса, т. р.	5698	9540	12467	3842	167,4	2927	30,7

Таблица 8 демонстрирует значительный рост активов и капитала предприятия ООО «Токарка» за три рассматриваемых года. Основная часть активов предприятия состоит из оборотных активов, которые выросли за три года более чем в 2 раза. Наибольший рост активов наблюдается по статье

запасов. Запасы составляют на 2023 г. 58,7% от общего объема активов предприятия ООО «Токарка». Рост запасов в 2022 г. составил 167,3%, в 2023 г. – 26,7%. Стоит отметить, что на балансе предприятия отсутствуют денежные средства и краткосрочные финансовые вложения, что является явным показателем проблем с абсолютной ликвидностью.

Капитал предприятия ООО «Токарка», в основном, прирос за счет роста краткосрочных обязательств в течение трех лет. Наибольший рост обязательств произошел в 2022 г. – 153,8%. Большая часть краткосрочных обязательств представлена краткосрочной кредиторской задолженностью. Доля краткосрочных обязательств на конец 2023 г. составляет 84,9% в структуре капитала предприятия, что негативно может отражаться на показателях финансовой устойчивости и ликвидности.

Динамика основных показателей рентабельности ООО «Токарка» наглядно представлены на рисунке 6.

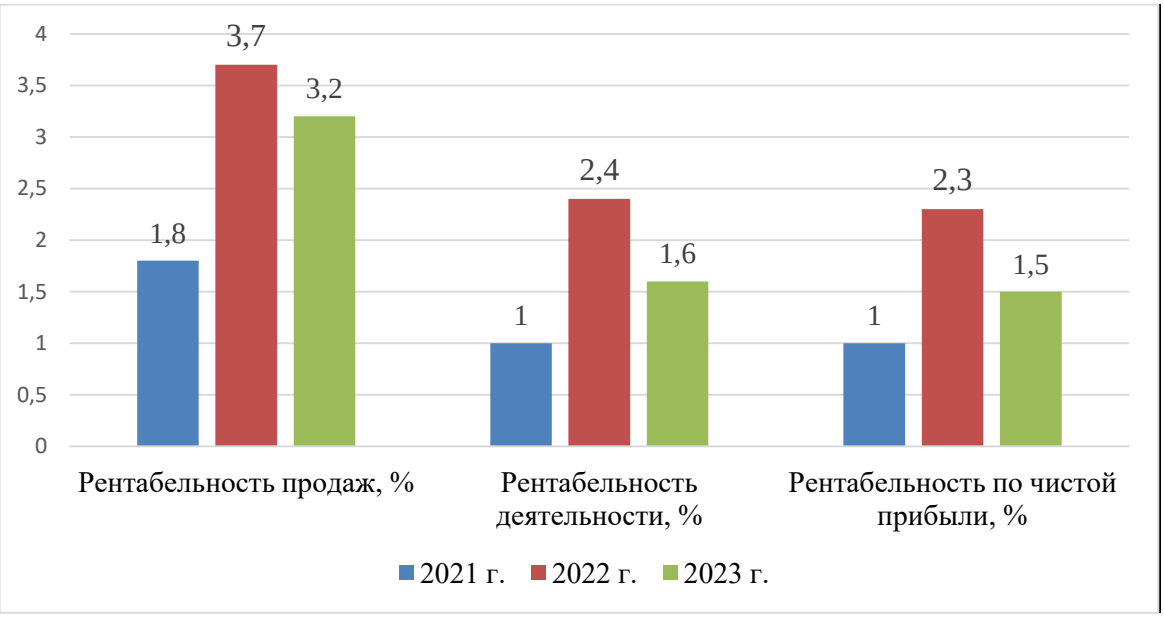

Рисунок 6 – Динамика показателей рентабельности ООО «Токарка» за 2021-2023 гг., %

Рисунок 6 демонстрирует снижение показателей рентабельности ООО «Токарка» в 2023 г. по отношению к 2022 г. в виду роста доли расходов предприятия, в особенности управленческих. Рентабельность продаж на конец периода составляет – 3,2%, что ниже нормы рентабельности по данной отрасли. Рентабельность по чистой прибыли снизилась на 0,8 % в 2023 г.

В заключении пункта сделан вывод об ухудшении эффективности деятельности организации ООО «Токарка», что связанно с ростом управленческих расходов.

2.2 Анализ системы оценки персонала в организации ООО «Токарка»

Оценкой персонала в организации ООО «Токарка» в виду малой численности персонала занимается ее директор. В части оценки персонала директор осуществляет следующие действия:

- оценка квалификации и профессиональных навыков во время адаптации персонала и в ходе их текущей деятельности;
- оценка производительности, эффективности выполнения своих обязанностей, соблюдения сроков и качества выполнения заданий;
- оценка дисциплины и ответственности. Директор проверяет, насколько сотрудник соблюдает внутренние правила, дисциплину, проявляет ли инициативу и ответственно относится к своим обязанностям;
- оценивает возможность дальнейшего профессионального роста сотрудника, его стремление к обучению и повышению квалификации;
- обратная связь и корректировка деятельности после проведения оценки.

Структура персонала ООО «Токарка» наглядно представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Структура персонала ООО «Токарка»

Наименование должностей	Всего работающих, 2021 г., чел.	Всего работающих, 2022 г., чел.	Всего работающих, 2023 г., чел.	Динамика 2022/2021 гг.	Динамика 2023/2022 гг.
Директор	1	1	1	0	0
Бухгалтер	1	1	1	0	0
Специалист по закупкам	-	-	1	-	1
Специалист по продажам	-	1	1	-	0
Производственные рабочие	3	3	5	0	2
Кладовщик	1	1	1	-	-
Всего	6	7	10	1	3

Структура персонала ООО «Токарка» показывает динамику увеличения численности сотрудников за три года в виду роста деятельности предприятия и увеличения объема работ. В 2022, 2023 гг. на предприятии ООО «Токарка» были введены новые должности, такие как специалист по закупкам и специалист по продажам, что свидетельствует о развитии функций снабжения и сбыта на предприятии. Наибольший прирост работников наблюдается среди производственных рабочих. Количество сотрудников ООО «Токарка» увеличилось за 2 года на 2 человека, что опять же связано с ростом производственных объемов.

Далее на рисунке 7 рассмотрена структура персонала ООО «Токарка» по уровню образования.

На рисунке 7 видно, что большая часть персонала в организации ООО «Токарка» имеет среднее специальное образование – 60% от всей численности персонала организации.

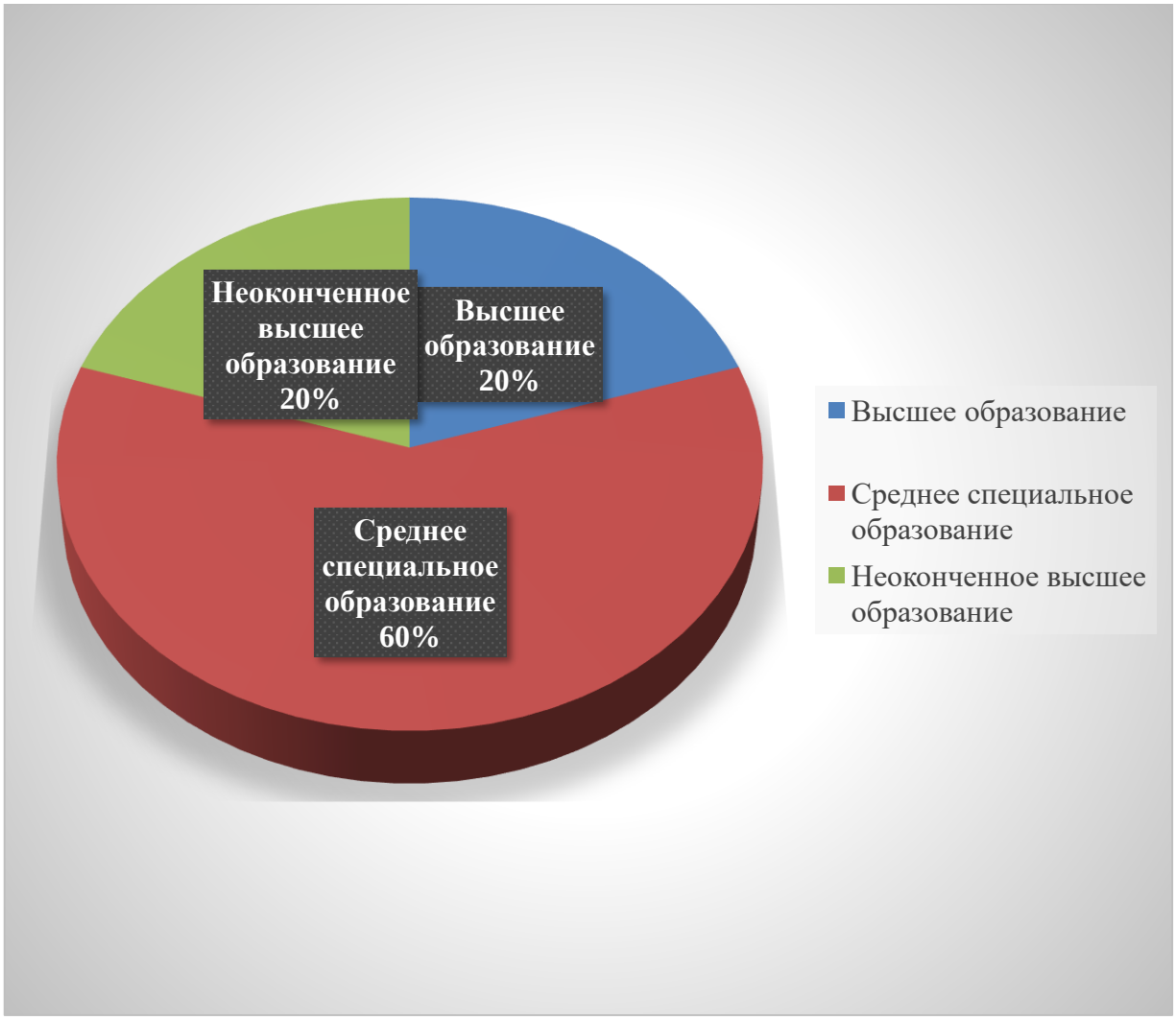

Рисунок 7 – Уровень образования персонала в организации ООО «Токарка», 2023 г., %

Далее на рисунке 8 рассмотрена динамика показателя текучести кадров ООО «Токарка».

Данные рисунка 8 говорят о достаточно сильном росте коэффициента текучести кадров в ООО «Токарка» к 2023 г., что связано с недостаточно эффективным набором нового производственного персонала.

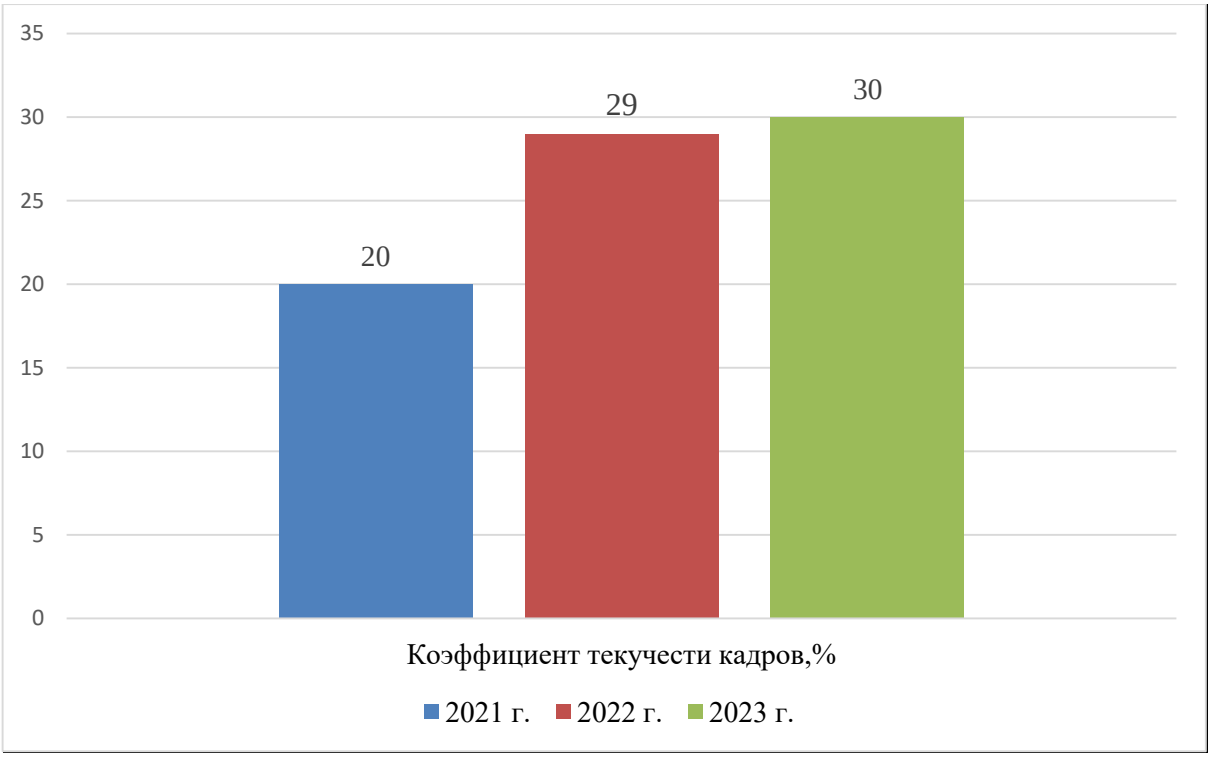

Рисунок 8 – Динамика показателей текучести кадров ООО «Токарка» за 2021-2023 гг., %

Далее на рисунке 9 представлены основные методы оценки применяемые в организации ООО «Токарка» в настоящее время.

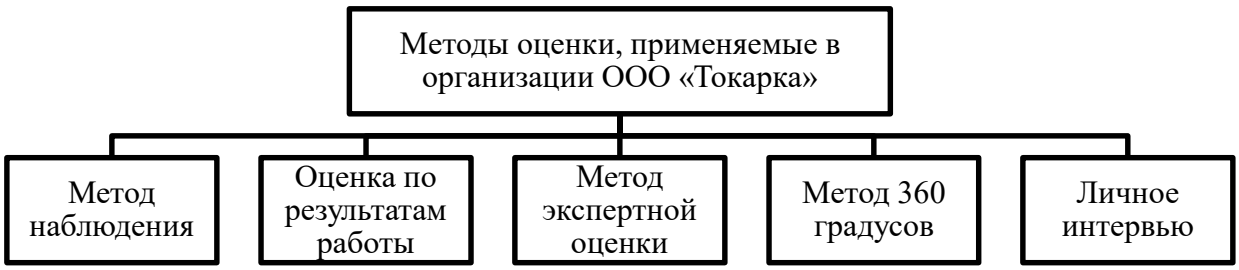

Рисунок 9 – Методы оценки, применяемые в организации ООО «Токарка»

Оценка текущей работы и дисциплины в ООО «Токарка» осуществляется путём использования метода наблюдения. Директор наблюдает за работой сотрудников в реальных условиях, анализируя, как они

справляются с обязанностями, соблюдают ли технику безопасности и производственные нормы.

Оценка по результатам работы включает анализ количественных и качественных показателей работы, таких как количество выполненных заказов, качество продукции, процент брака. Данный метод позволяет объективно оценить продуктивность сотрудников в зависимости от их работы на производстве.

Метод экспертной оценки используется для оценки квалификации и профессиональных навыков сотрудников.

Также директором организации используется метод 360 градусов для сбора обратной связи о сотрудниках, в том числе новом персонале.

Метод анкетирования и личного интервью используется на этапе подбора кандидатов. При подборе производственного персонала использование только данных методов имеет существенные недостатки:

- анкетирование и интервью ориентированы на теоретические знания и опыт, что приводит к отбору кандидатов с хорошими знаниями, но без необходимого опыта;
- не всегда позволяет объективно оценить практические навыки кандидата;
- могут не выявить ключевые личные качества, такие как стрессоустойчивость, способность работать в команде или готовность следовать инструкциям.

Ниже на рисунке 10 представлена динамика показателя уволившихся сотрудников ООО «Токарка» в течение испытательного срока в процентном выражении.

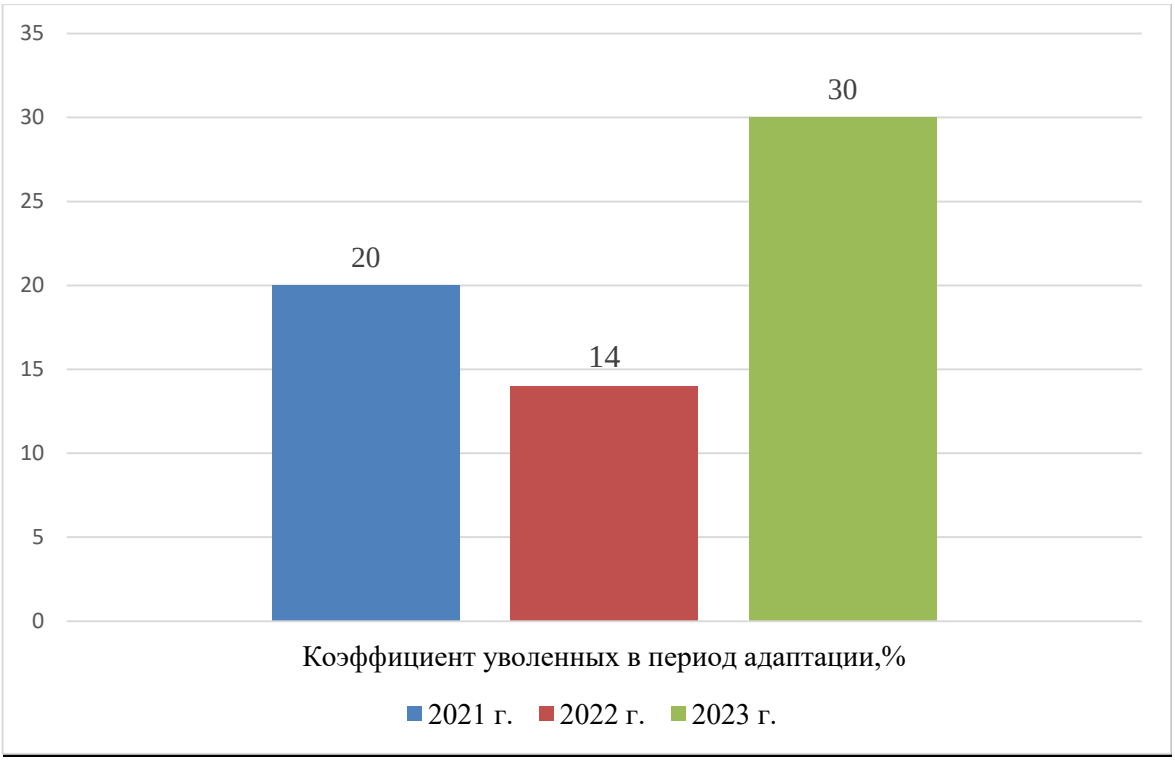

Рисунок 10 – Динамика уволившихся сотрудников ООО «Токарка» в течение испытательного срока за 2021-2023 гг., %

Как видно на рисунке 10, наблюдается рост уволившихся сотрудников ООО «Токарка» в течение испытательного срока к 2023 г. до 30%, следовательно, предприятие нуждается в доработке методов оценки персонала на этапе подбора.

На этапе адаптации оценка нового сотрудника используется путём метода наблюдения и сбора обратной связи. Директор оценивает такие параметры как качество выполнения работы, скорость выполнения работы, пунктуальность, дисциплинированность, общение нового работника с командой.

Оценка качества текущей деятельности персонала проводится путём анализа показателей эффективности труда персонала ООО «Токарка», а также оценки качества его работы.

Динамика показателя среднегодовой выработки представлена на рисунке 11.

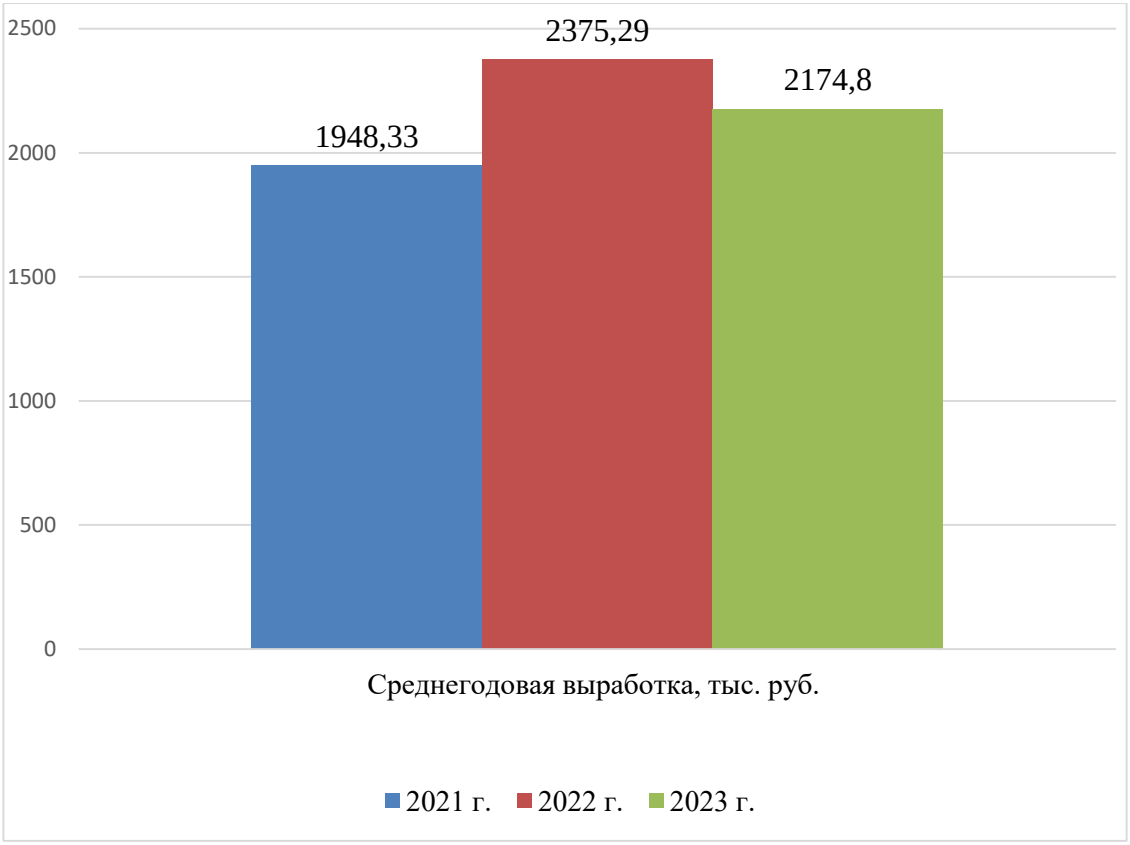

Рисунок 11 – Показатель среднегодовой выработки ООО «Токарка», тыс. руб.

Среднегодовая выработка работающего ООО «Токарка» выросла к 2023 г. относительно 2021 г. Рост показателя за три года составил 12%, что связано с увеличением объемов производства предприятия, однако значение показателя снизилось относительно 2022 г., что может быть связано с увеличением численности персонала предприятия.

Динамика показателя рентабельности персонала ООО «Токарка» представлена на рисунке 12.

На рисунке 12 видно снижение рентабельности персонала организации, что связано с ростом фонда заработной платы и снижением чистой прибыли предприятия к 2023 г. Рентабельность труда снизилась относительно 2022 г. на 3,3%.

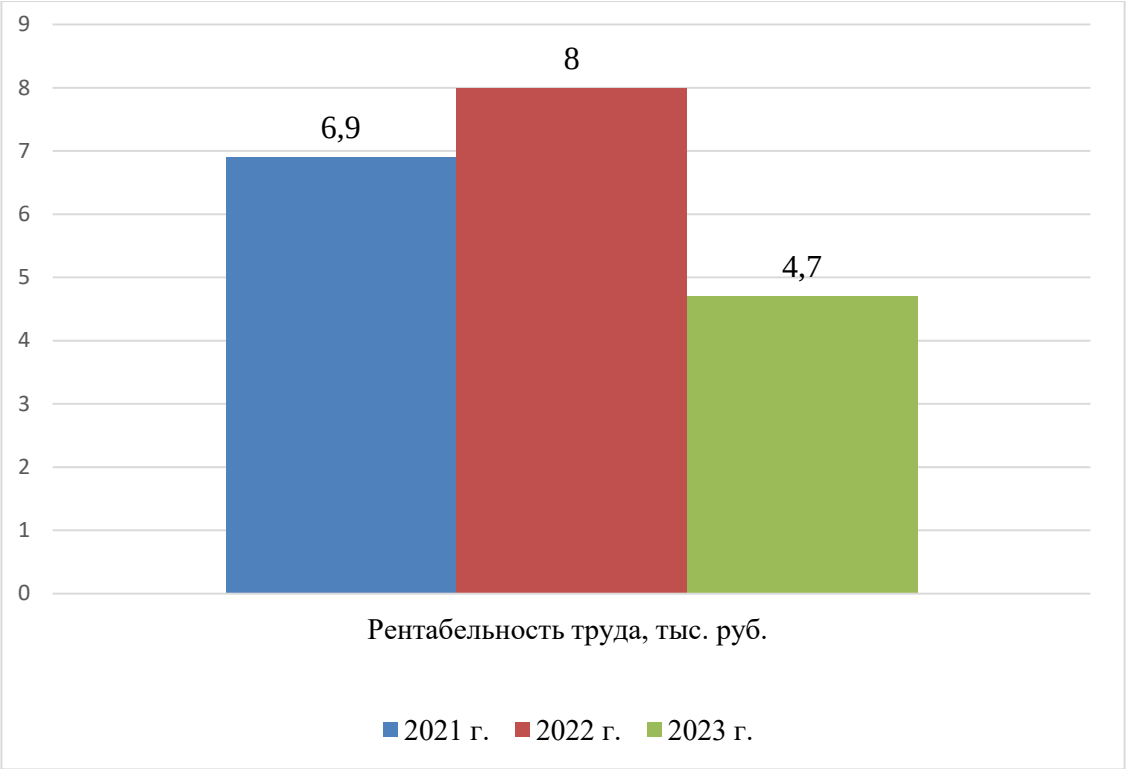

Рисунок 12 – Показатель рентабельности труда ООО «Токарка», %

Оценка качества работы персонала ООО «Токарка» производится директором по различным параметрам.

В таблице 10 представлена балльная оценка качества работы менеджеров по продажам и закупкам в 2023 г. Присваивается балл от 1 до 5, где 1 – очень плохо, 2 – плохо, 3 – удовлетворительно, 4 – хорошо, 5 – отлично.

Таблица 10 – Оценка качества работы менеджеров по продажам и закупкам в 2023 г.

Параметр	Менеджер по продажам	Комментарий по продажам	Менеджер по закупкам	Комментарий по закупкам
Работа с клиентами, поставщиками	4	Эффективное взаимодействие с клиентами, высокий уровень обслуживания.	4	Хорошие отношения с поставщиками, быстрое реагирование на запросы.
Наличие претензий, шт.	4	Одна претензия за квартал, быстро решена.	5	Нет претензий от поставщиков.

Продолжение таблицы 10

Параметр	Менеджер по продажам	Комментарий по продажам	Менеджер по закупкам	Комментарий по закупкам
Наличие ошибок, шт.	4	Две ошибки в документации за квартал, требуются дополнительные проверки.	4	Одна ошибка в заказе, исправлена.
Выполнение планов продаж	5	Превышение плана на 20% за квартал.	-	-
Анализ рынка и конкурентов	4	Регулярное обновление информации о рынке, анализ конкурентов.	3	Проводит анализ, но не всегда актуален.
Инициативность	4	Предлагает новые идеи по увеличению продаж.	3	Иногда предлагает улучшения, но требуется больше инициативы.
Обратная связь от клиентов	5	Положительные отзывы, высокий уровень удовлетворенности клиентов.	4	Большинство отзывов положительные, но есть некоторые замечания.
Соблюдение сроков	5	Все заказы выполнены в срок.	4	В большинстве случаев соблюдает сроки, но были задержки.

Проведенная оценка качества работы менеджера по продажам и менеджера по закупкам позволила сделать вывод, что в работе менеджера по продажам существуют небольшие недочеты в документации, которые требуют внимания. Менеджеру по закупкам следует улучшить взаимодействие с клиентами, а также повысить уровень знаний в области анализа рынка. Проведенная оценка выявила необходимость в обучении менеджеров для повышения качества их работы.

Далее в таблице 11 представлена оценка качества основных производственных работников в 2023 г.

Таблица 11 – Оценка качества основных производственных работников в 2023 г.

Параметр	Рабочий 1	Комментарий	Рабочий 2	Комментарий	Рабочий 3	Комментарий
Качество выполнения работ	4	Высокое качество изделий, незначительные дефекты.	3	Умеренное качество, требуется контроль.	5	Отличное качество, без дефектов.
Соблюдение техники безопасности	5	Строгое соблюдение всех норм.	4	Небольшие нарушения, но в целом хорошо.	5	Примерное соблюдение безопасности.
Пунктуальность	4	Почти всегда приходит вовремя.	3	Бывают опоздания.	5	Всегда приходит вовремя.
Скорость работы	3	Умеренная скорость выполнения задач.	4	Хорошая скорость, но можно улучшить.	5	Высокая скорость работы.
Инициативность	2	Не проявляет инициативу, следует указаниям.	3	Иногда предлагает улучшения.	4	Часто предлагает новые идеи.
Умение работать в команде	5	Хорошо взаимодействует с коллегами.	3	Сложности в коммуникации с командой.	4	Хорошее взаимодействие, но есть недопонимания.

Проведенная оценка качества работы производственных рабочих выявила слабые и сильные стороны каждого из производственных работников предприятия.

При принятии решения о повышении заработной платы директор предприятия проводит оценку как количественных, так и качественных показателей эффективности персонала и принимает решение о возможном повышении заработной платы. В таблице 12 приведена балльная оценка работников организации ООО «Токарка» с целью дальнейшего повышения заработной платы. Присваивается балл от 1 до 5, где 1 – очень плохо, 2 – плохо, 3 – удовлетворительно, 4 – хорошо, 5 – отлично.

Таблица 12 – Оценка работников организации ООО «Токарка» с целью дальнейшего повышения заработной платы

Должность	Производительность	Качество работы	Соблюдение дисциплины	Командная работа	Общая оценка	Рекомендации
Бухгалтер	4	4	4	3	15	Повышение на 10%
Специалист по закупкам	5	4	5	4	18	Повышение на 12%
Специалист по продажам	3	4	4	3	14	Повышение на 5%
Производ. рабочий	4	3	5	4	16	Повышение на 10%
Кладовщик	3	3	4	3	13	Повышение на 5%

Недостатком данной системы оценки, применяемой в организации, является то, что три параметра оцениваются субъективно директором организации, что напрямую влияет на рост заработной платы и зачастую приводит к негативу со стороны работников.

Ежегодная аттестация и проверка знаний в организации не производится. Также не проводится отдельно оценка необходимости в обучении персонала предприятия. Отсутствие ежегодной аттестации и проверки знаний в организации снижает общую квалификацию сотрудников, так как отсутствие систематической оценки знаний и навыков не позволяет выявить слабые места и недостатки в их подготовке. Кроме того, отсутствие системной аттестации может негативно сказаться на мотивации сотрудников.

В заключении раздела сформирован вывод, что в организации ООО «Токарка» используется ряд методов для оценки персонала, такие как наблюдение, оценка по результатам работы, метод экспертной оценки, метод 360 градусов, личное интервью. Различные методы используются в зависимости от разных этапов управления персоналом. Было отмечено, что используемый на этапе подбора кандидатов метод анкетирования и личного интервью недостаточно эффективен для подбора производственного персонала, так как не всегда позволяет объективно оценить практические навыки кандидата. Это подтверждает и рост уволившихся сотрудников ООО «Токарка» в течение испытательного срока к 2023 г. до 30%,

следовательно, предприятие нуждается в доработке методов оценки персонала на этапе подбора. Оценка качества текущей деятельности персонала проводится путём анализа показателей эффективности труда персонала ООО «Токарка», а также оценки качества его работы. Среднегодовая выработка работающего ООО «Токарка» выросла к 2023 г. относительно 2021 г. Рост показателя за три года составил 12%, что связано с увеличением объемов производства предприятия, однако значение показателя снизилось относительно 2022 г., что может быть связано с увеличением численности персонала предприятия. Рентабельность труда снизилась относительно 2022 г. на 3,3%. Оценка качества работы персонала ООО «Токарка» производится директором по различным параметрам и позволяет выявить основные проблемы и резервы роста для сотрудников. Используемая система оценки, применяемая в организации при решении о повышении заработной платы, недостаточно эффективная, так как при данной оценке три параметра оцениваются субъективно директором организации, что зачастую приводит к негативу со стороны работников. Также на предприятии наблюдается отсутствие ежегодной аттестации и проверки знаний. Исходя из всего вышесказанного, на предприятии ООО «Токарка» необходимо провести мероприятия по улучшению системы оценки персонала.

3 Разработка мероприятий по оценке персонала в организации ООО «Токарка»

3.1 Мероприятия по оценке персонала в организации ООО «Токарка»

Во втором разделе бакалаврской работы были выявлены следующие основные пробелы в системе оценки предприятия:

- используемые на этапе подбора кандидатов методы анкетирования и личного интервью недостаточно эффективны для подбора производственного персонала, так как не всегда позволяют объективно оценить практические навыки кандидата. Это подтверждает и рост уволившихся сотрудников ООО «Токарка» в течение испытательного срока к 2023 г. до 30%, следовательно, предприятие нуждается в доработке методов оценки персонала на этапе подбора;
- оценка качества текущей деятельности персонала проводится путём анализа показателей эффективности труда персонала ООО «Токарка», а также оценки качества его работы. Оценка качества работы персонала ООО «Токарка» производится директором по различным параметрам. Оценка текущей деятельности проводится нерегулярно в виду загруженности директора основной работой. Специалиста по кадрам в организации нет;
- используемая система оценки, применяемая в организации при решении о повышении заработной платы, недостаточно эффективна, так как при данной оценке три параметра оцениваются субъективно директором организации, что зачастую приводит к негативу со стороны работников. Также на предприятии наблюдается отсутствие ежегодной аттестации и проверки знаний.

Исходя из всего вышесказанного, на предприятии ООО «Токарка» предлагается провести следующие мероприятия по улучшению системы оценки персонала:

- внедрение практических испытаний и тестового дня при оценке кандидатов на этапе подбора;
- внедрение системы KPI (ключевых показателей эффективности) для определения вознаграждений сотрудников на предприятии.

Далее предлагаемые мероприятия рассмотрены подробнее.

Мероприятие 1. Внедрение практических испытаний и тестового дня при оценке кандидатов на этапе подбора. Внедрение практических испытаний и тестового дня для предприятия ООО «Токарка» является важным инструментом повышения эффективности подбора персонала и снижения текучести кадров. Традиционные методы, такие как анкетирование и интервью, не всегда позволяют объективно оценить практические навыки кандидатов, что приводит к ошибкам при найме и повышенному уровню увольнений на испытательном сроке. Практические испытания дают возможность оценить реальные навыки соискателей в условиях, максимально приближенных к рабочим, что особенно актуально для производственных рабочих. Тестовый день на производстве позволит кандидату продемонстрировать свои способности в реальных условиях и показать, насколько он способен интегрироваться в коллектив и производственный процесс.

Основными этапами предлагаемого мероприятия является создание системы оценки практических испытаний, а также организация тестового дня на предприятии. Необходимо разработать четкие критерии оценки, к примеру точность работы, время выполнения задания, соблюдение техники безопасности, понимание инструкций. Тестовый день должен проходить под наблюдением наставников или специалистов, что позволит оценить умение кандидата работать в команде, отношение к технике безопасности и реальную производительность.

Пример тестовых заданий для производственных рабочих ООО «Токарка» представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Пример тестовых заданий для производственных рабочих ООО «Токарка»

Задание	Содержание
Задача по механической обработке детали	Кандидату выдается чертеж простой детали, которую нужно обработать на токарном или фрезерном станке. Оцениваются точность размеров, соблюдение инструкций и время выполнения
Чтение и интерпретация чертежей	Кандидату предлагается набор чертежей, и необходимо объяснить, как бы он их реализовал в процессе работы. Данное задание проверяет его понимание документации и способность планировать
Настройка и обслуживание станка	Практическое задание по настройке оборудования и проверке его работы. Данное задание важно для кандидатов, которые будут работать со сложными станками и инструментами.
Контроль качества готовых изделий	Кандидатам предлагается проверить уже готовую деталь на наличие дефектов или отклонений от заданных параметров. Данное задание проверяет навыки контроля качества и внимание к деталям.
Решение производственной проблемы	В симулированной ситуации кандидат сталкивается с неполадкой в оборудовании или ошибкой в производственном процессе. Его задача – предложить способ решения проблемы и минимизировать потери времени.

Использование данного инструмента по время оценки кандидатов должно значительно улучшить процесс подбора персонала в организации ООО «Токарка».

Мероприятие 2. Внедрение системы KPI (ключевых показателей эффективности) для определения вознаграждений сотрудников на предприятии. Внедрение системы KPI позволит повысить объективность, прозрачность и справедливость оценки труда, а также усилить мотивацию персонала. Ключевые показатели эффективности основываются на измеримых результатах работы, что снижает субъективность при принятии решений о повышении зарплаты или премировании. Сотрудники будут четко понимать, какие показатели нужно достигнуть для получения материального вознаграждения, что повысит их ответственность и эффективность. Основные

этапы разработки и внедрения системы KPI в организации представлены на рисунке 13.

Рисунок 13 – Основные этапы разработки и внедрения системы KPI в организации ООО «Токарка»

Определение ключевых показателей эффективности (KPI) включает определение конкретных показателей для каждой должности в организации. Показатели должны быть связаны с результатами труда.

Пример ключевых показателей эффективности (KPI) для сотрудников ООО «Токарка» приведен в таблице 14.

Таблица 14 – Пример ключевых показателей эффективности для сотрудников ООО «Токарка»

Должность	KPI	Вес, %
Директор	Рентабельность производства	40
	Соблюдение производственных планов	30
	Управление затратами	30
Бухгалтер	Точность финансовой и налоговой отчетности	40
	Соблюдение сроков сдачи отчетности	30
	Эффективность работы с задолженностями	30
Менеджер по продажам	Выполнение плана продаж	50
	Уровень удовлетворенности клиентов	30
	Среднее время обработки заказа	20
Менеджер по закупкам	Эффективность закупочных цен	40
	Своевременность поставок	30
	Оптимизация складских запасов	30
Производственные рабочие	Объем произведенной продукции	50
	Качество продукции (процент брака)	30
	Соблюдение сроков выполнения задач	20
Кладовщик	Точность учета складских запасов	40
	Скорость обработки заказов	30
	Соблюдение условий хранения	30

Предлагаемые в таблице 14 KPI помогут оценивать эффективность работы сотрудников ООО «Токарка» на основе их реальных результатов.

В заключении пункта можно сделать вывод, что предлагаемые мероприятия значительно улучшат систему оценки персонала предприятия ООО «Токарка» на этапе подбора персонала, а также на этапе формирования вознаграждений по результатам оценки эффективности текущей деятельности сотрудников.

3.2 Экономическая эффективность мероприятий по оценке персонала в организации ООО «Токарка»

В предыдущем пункте были предложены два основных мероприятия по улучшению системы оценки персонала в ООО «Токарка». Данные мероприятия наглядно представлены на рисунке 14.

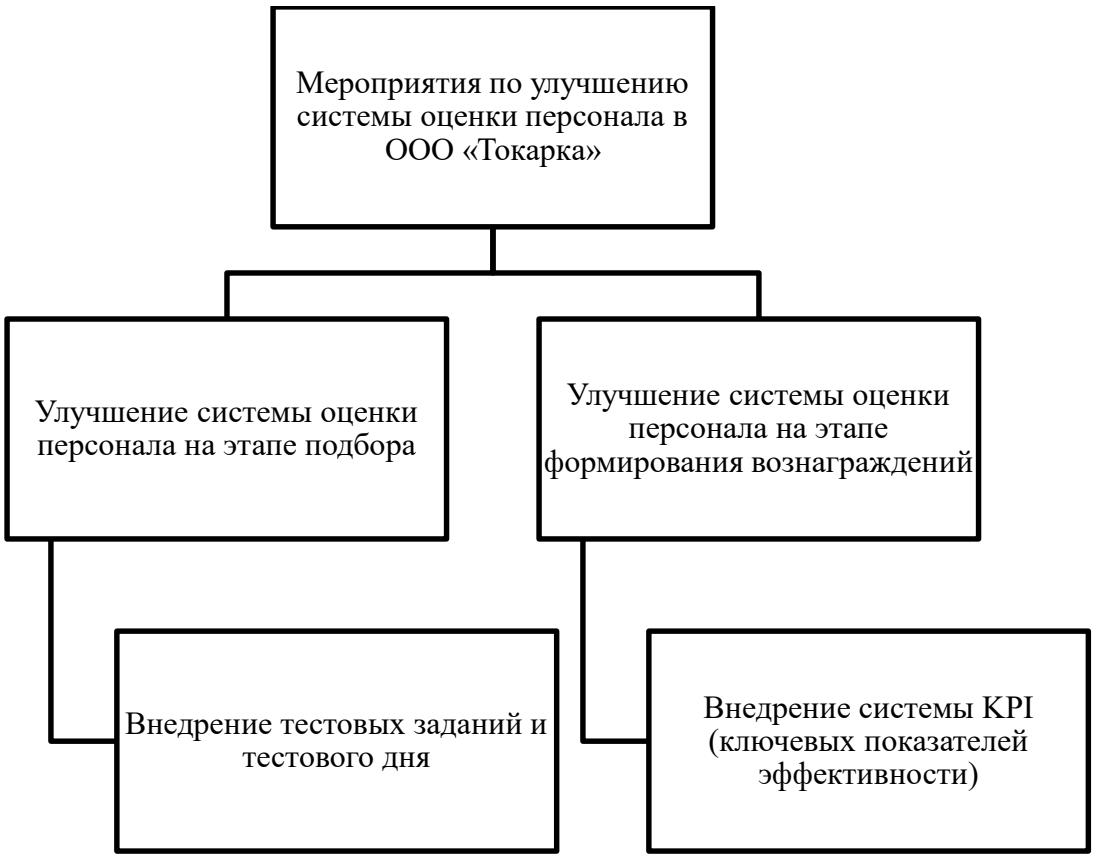

Рисунок 14– Мероприятия по улучшению системы оценки персонала в ООО «Токарка»

Предложенные мероприятия позволят повысить эффективность отбора персонала и улучшить систему мотивации. Основные преимущества предлагаемых мероприятий для ООО «Токарка» перечислены в таблице 15.

Таблица 15 – Основные преимущества предлагаемых мероприятий для ООО «Токарка»

Преимущества системы KPI	Преимущества тестовых заданий и тестового дня
Повышение производительности Прозрачность оценки Справедливая система вознаграждений Контроль эффективности	Уменьшение количества увольнений в течение испытательного срока за счет более точного отбора. Повышение качества набранных сотрудников и их соответствие производственным требованиям. Снижение затрат на обучение новых сотрудников.

Реализация предлагаемых мероприятий сопряжена с разного рода финансовыми затратами, которые перечислены в таблице 16.

Таблица 16 – Финансовые затраты на совершенствование системы оценки персонала ООО «Токарка»

Затраты	Сумма, т. р.
Услуги внешних консультантов по разработке KPI и внедрению	50
Разработка и утверждение положения о KPI	10
Разработка практических заданий для тестового дня	20
Оплата времени кандидатов	60
Общий итог	140

Финансовые затраты на совершенствование системы оценки персонала ООО «Токарка» составят 140 т. р.

Внедрение системы KPI (ключевых показателей эффективности), в первую очередь, позволит повысить производительность труда персонала организации. Ожидаемый рост показателя – 10%. Изменение показателя наглядно представлено на рисунке 15.

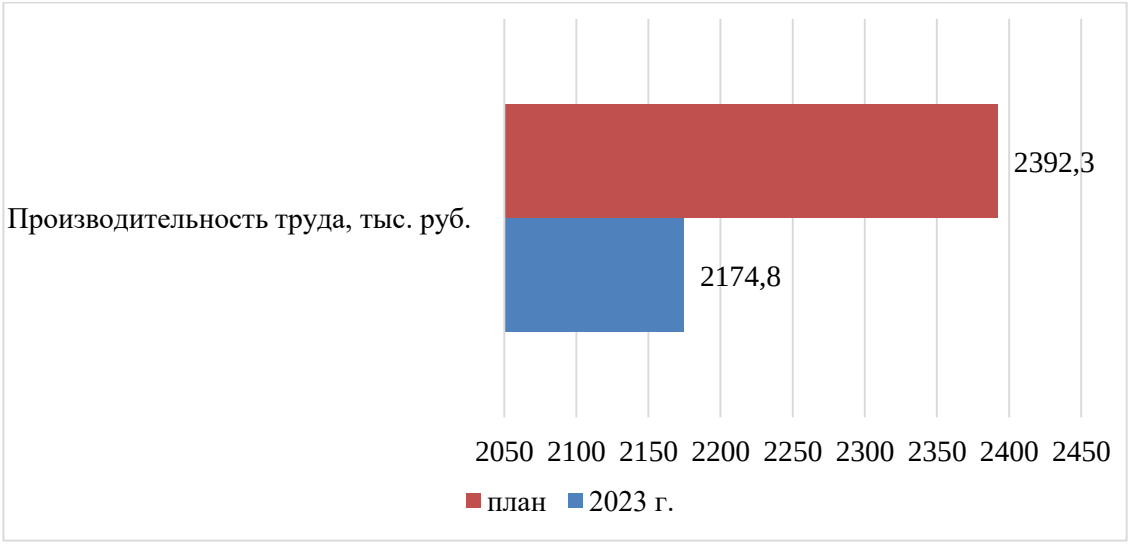

Рисунок 15 – Показатель производительности труда ООО «Токарка», тыс. руб.

Показатель производительности труда ООО «Токарка» может увеличиться до 2392,3 т. р., что приведет также к росту выручки от реализации. Изменение показателя наглядно представлено на рисунке 16.

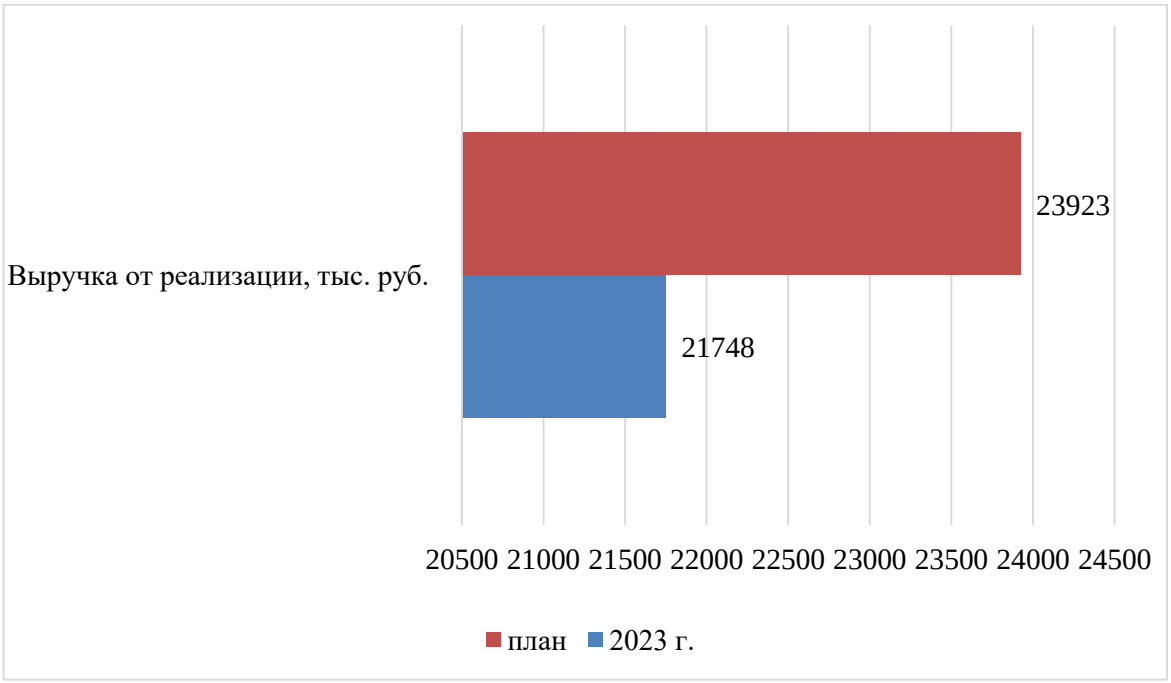

Рисунок 16 – Показатель выручки ООО «Токарка», тыс. руб.

Рост выручки от реализации при повышении производительности труда составит 2175 т. р. Относительное высвобождение персонала при росте производительности труда можно рассчитать по формуле 1:

$$Эч = Чисх \cdot Р/100, \quad (1)$$

где Эч – количество относительно высвобожденных работников;

Ч исх – численность работников до внедрения мероприятия.

$$Эч = 10 \cdot \frac{9}{100} = 0{,}9 \text{ чел.}$$

Экономический эффект по заработной плате и социальным отчислениям (Э з. и Э. с. о.) при условном освобождении персонала можно найти по формулам 2, 3:

$$Эз. = З \cdot Эч\ , \quad (2)$$

где З – среднегодовая оплата труда работающего.

$$Э\ с.о. = З \cdot Эч \cdot \frac{Н}{100}\ , \quad (3)$$

где Н – % отчисления по социальным выплатам.

$$Э\ з. = 710 \cdot 0{,}9 = 639\ т.р.$$
$$Э\ с.о. = 639 \cdot 0{,}3 = 191{,}7\ т.р.$$

В то же время улучшение системы оценки на этапе подбора персонала позволит сократить текучесть кадров и расходы на обучение персонала организации. Текучесть кадров на конец 2023 г. составляет 30% или 3 сотрудника. Условную экономию от сокращения показателя текучести кадров (Эк) можно найти по формуле 4:

$$Эк = К \cdot ЗП \cdot Н, \quad (4)$$

где ЗП – средняя заработная плата за месяц;

К – количество сотрудников;

Н – количество месяцев, требуемых на адаптацию персонала.

$$Эк = 3 \cdot 71 \cdot 2\ = 426\ т.р.$$

Условная экономия от сокращения показателя текучести кадров составит 426 т. р.

Совокупную экономию (СЭ) с учетом произведенных расходов (Р) можно найти по формуле 5:

$$СЭ = Эз. + Э\,с.о. + Эк - Р, \quad (5)$$

$$СЭ = 639 + 191{,}7 + 426 - 140 = 1116{,}7 \text{ т. р.}$$

Следовательно, совокупная экономия от реализации всех предлагаемых мероприятий составит 1116,7 т. р.

В заключении раздела сформирован вывод, что предлагаемые мероприятия значительно улучшат систему оценки персонала предприятия ООО «Токарка» на этапе подбора персонала, а также на этапе формирования вознаграждений по результатам оценки эффективности текущей деятельности сотрудников. Внедрение системы KPI позволит повысить производительность труда персонала организации. Ожидаемый рост показателя – 10%. Показатель производительности труда ООО «Токарка» может увеличиться до 2392,3 т. р., что приведет также к росту выручки от реализации. Рост выручки от реализации при повышении производительности труда составит 2175 т. р. Улучшение системы оценки на этапе подбора персонала позволит сократить текучесть кадров и расходы на обучение персонала организации. Условная экономия от сокращения показателя текучести кадров составит 426 т. р. Совокупная экономия от реализации всех предлагаемых мероприятий, с учетом всех произведенных расходов, составит 1116,7 т. р. Таким образом, предлагаемые в исследовании мероприятия эффективны.

Заключение

Оценка персонала важна для управления человеческими ресурсами любой организации, но особенно в условиях малого бизнеса, где каждый сотрудник играет ключевую роль в достижении финансовых результатов организации.

Основными функциями оценки персонала являются определение сильных и слабых сторон сотрудников, идентификация потребностей в обучении и развитии, принятие решений о повышении, премировании или перемещении, поддержка мотивации и вовлеченности персонала, улучшение внутренних бизнес-процессов и организационной культуры. Методы оценки персонала могут быть количественными (KPI, бальная система, ранжирование и др.), качественными (интервью, метод 360 градусов, экспертные оценки и др.) и комбинированными (сочетание качественных и количественных подходов). Организация малого бизнеса требует адаптированных, простых и эффективных методов, которые не потребуют значительных финансовых или временных затрат, но при этом позволят получить объективные результаты. Эффективная система оценки персонала помогает улучшить управление человеческими ресурсами, повысить производительность труда и создать условия для развития компании, что особенно важно для малых предприятий.

Во втором разделе бакалаврской работы были выявлены следующие основные пробелы в системе оценки предприятия:

– используемый на этапе подбора кандидатов метод анкетирования и личного интервью недостаточно эффективен для подбора производственного персонала, так как не всегда позволяет объективно оценить практические навыки кандидата. Это подтверждает и рост уволившихся сотрудников ООО «Токарка» в течение испытательного срока к 2023 г. до 30%, следовательно, предприятие нуждается в доработке методов оценки персонала на этапе подбора;

– оценка качества текущей деятельности персонала проводится путём анализа показателей эффективности труда персонала ООО «Токарка», а также оценки качества его работы. Оценка качества работы персонала ООО «Токарка» производится директором по различным параметрам. Оценка текущей деятельности проводится нерегулярно в вид загруженности директора основной работой. Специалиста по кадрам в организации нет;
– используемая система оценки, применяемая в организации при решении о повышении заработной платы, недостаточно эффективная, так как при данной оценке три параметра оцениваются субъективно директором организации, что зачастую приводит к негативу со стороны работников. Также на предприятии наблюдается отсутствие ежегодной аттестации и проверки знаний.

В заключении раздела сформирован вывод, что предлагаемые мероприятия значительно улучшат систему оценки персонала предприятия ООО «Токарка» на этапе подбора персонала, а также на этапе формирования вознаграждений по результатам оценки эффективности текущей деятельности сотрудников. Внедрение системы KPI позволит повысить производительность труда персонала организации. Ожидаемый рост показателя – 10%. Показатель производительности труда ООО «Токарка» может увеличиться до 2392,3 т. р., что приведет также к росту выручки от реализации. Рост выручки от реализации при повышении производительности труда составит 2175 т. р. Улучшение системы оценки на этапе подбора персонала позволит сократить текучесть кадров и расходы на обучение персонала организации. Условная экономия от сокращения показателя текучести кадров составит 426 т. р. совокупная экономия от реализации всех предлагаемых мероприятий, с учетом всех произведенных расходов, составит 1116,7 т. р. Таким образом, предлагаемые в исследовании мероприятия эффективны.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Айше А.Б. Бизнес с сердцем вместо KPI: От потребления к созиданию. Москва: Альпина PRO, 2023. 162 с.
2. Апенько С.Н. Классификационные типы системы оценки персонала организации // Вестник Омского университета. № 3. 2023. С. 113-115.
3. Богомолова И.П., Федорова В.О. Место оценки результатов труда менеджеров в управлении персоналом // В сборнике: Экономика, управление, право: актуальные вопросы и векторы развития. Сборник статей XII Международной научно-практической конференции. Петрозаводск, 2024. С. 33-38.
4. Ветлужских Е.Г. Система вознаграждения: Как разработать цели и KPI.Москва: Альпина Паблишер, 2019. 218 с.
5. Гафиятов Р.Р. Необходимость оценки персонала как инструмента мотивации // Научные исследования XXI века. 2024. № 2 (28). С. 76-78.
6. Главатских О.Б. Роль ключевых показателей эффективности в системе стимулирования труда // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2021. №3. [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/rol-klyuchevyhpokazateley-effektivnosti-v-sisteme-stimulirovaniya-trud/ (дата обращения – 01.09.2024 г.)
7. Домащенко Г.А. Современные подходы к оценке персонала В сборнике: Синергия знаний: современные тренды. сборник научных трудов. Омск. 2024. С. 19-29.
8. Жиленко С.А. Современный подход к оценке персонала организации с учетом зарубежного опыта // В сборнике: Новеллы права, образования, экономики и управления 2023. Материалы IX Международной научно-практической конференции. Гатчина. 2024. С. 224-228.

9. Зверева Е. В., Богацкая А. С. К вопросу изучения методов оценки персонала предприятия // Тенденции развития науки и образования. 2023.№99-4. С. 104-106.

10. Иванова С.А. Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала для руководителя. Москва: Альпина Паблишер. 2019. 173 с.

11. Иванцевич Д.Л., Лобанов А.Б. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. М. 2021. 287 с.

12. Иконников С.В. Исследование вовлеченности работников в трудовую деятельность // Российский экономический вестник. 2020. Т. 3. № 2. С. 136-140.

13. Казакова М. И. Оценка эффективности обучения в условиях цифровизации // Вестник Кемеровского государственного университета. 2022. № 4. [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-obucheniya-personala-vusloviyah-tsifrovizatsii/viewer (дата обращения: 25.08.2024).

14. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник. Москва: ИНФРА-М, 2023. С.524.

15. Летягин А.Н. KPI и дистрибьюция. // Серия KPI-Drive. Екатеринбург: Издательские решения, 2019. 236 с.

16. Мизинцева М.Ф., Сарданян А.Р. Оценка персонала: учебник и практикум для вузов. М: Юрайт. 2023. 378 с.

17. Митрофанова Е. А. Оценка результатов труда персонала и результатов еятельности подразделений службы управления персоналом / Е. А. Митрофанова, Л. В. Ивановская. М.: Проспект, 2021. 410 с.

18. Официальный сайт ООО «Авто-мс» [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://avto-ms.ru/ (дата обращения – 01.09.2024 г.)

19. Оценка персонала / Мизинцева М. Ф., Сардарян А. Р. Москва: Юрайт. 2021. 378 с.

20. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей / Хруцкий В. Е., Толмачев Р. А., Хруцкий Р. В. 3-е изд. Москва: Юрайт. 2021. 208 с.

21. Пеша А.В., Шавровская М.Н., Николаева М. А. Ассессмент-центр компетенций онлайн: возможности и методология. // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2021. №2. С. 56–68.

22. Полевая М.В. Оценка эффективности работы сотрудников и руководителей учреждений высшего образования на основе KPI: Москва: Прометей. 2019. 218 с.

23. Полевая М.В. Технологии обучения и развития персонала в организации. Москва: Инфра-М. 2021. 273 с.

24. Психологическая оценка персонала / Мехтиханова Н. Н. 2-е изд. Москва: Юрайт, 2021. 195 с.

25. Романадзе Е.Л., Семина А.П. Обзор методов оценки персонала в современных организациях // Московский экономический журнал. 2019. № 1. С. 72.

26. Рузикулов Р.Р. «Ассессмент-центр: основные аспекты и принципы в управлении и оценке персонала» // Вестник науки. 2021. № 12 (45). С. 60–65.

27. Самоукина Н.В. Управление персоналом: российский опыт. - СПб.: Питер: Питер принт, 2021. 291 с.

28. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 06.04.2024) [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения – 01.09.2024 г.)

29. Управление персоналом / Маслова В. М. 4-е изд. Москва: Юрайт, 2021. 431 с.

30. Управление персоналом: сборник статей / пер. с англ. А. Сатунина. 2 - е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2021. 391 с.

31. Фетисова Е. А. Анализ и оценка эффективности показателя производительности труда: некоторые подходы к выполнению // Научные исследования XXI века. 2023. № 5 (25). С. 83-85.

32. Фомин М. А., Садовиков Н. Е., Ткач А. А., Лаврова В. И. Оценка качества персонала и эффективности труда в организации // Обществознание и социальная психология. 2023. № 9-5 (39). С. 140-145.

33. Харачих Г.И. Специальная оценка условий труда. Санкт-Петербург: Лань, 2020. 184 с.

34. 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. Москва: Издательство Юрайт, 2023. 203 с.

35. Черниенко Е.В. Ассессмент-центр: современный метод оценки персонала // Форум молодых ученых. 2019. № 10 (38). С. 561-565.

36. Штода О. С. Методы оценки кадрового потенциала в системе управления персоналом / О. С. Штода, С. Н. Дергачева // Проблемы современного социума глазами молодых исследователей - XV : Материалы XV Всероссийской научно-практической конференции, Волгоград, 31 мая 2023 года. Волгоград: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2023. С. 473-475.

37. Шуплецов А. Ф. О периодичности мониторинга и обновлении стратегических планов развития бизнеса компании / А.Ф. Шуплецов, М.В. Матвеева, К.О. Буров. // Baikal Research Journal. 2021. Т. 12. № 4. С. 14-15.