

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

Е.А. Самойлова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.Г. Смышляева

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

## Аннотация

Исследование вопросов оценки персонала в организациях, в том числе малого бизнеса, приобретает все большую значимость в условиях современных организационных и экономических изменений. Эффективное управление персоналом, включая оценку его деятельности, играет важную роль в повышении эффективности любой организации. Актуальность исследования вопросов разработки мероприятий по оценке персонала в организациях малого бизнеса состоит также в том, что для малого бизнеса персонал является ключевым ресурсом, от которого зависит успешность его деятельности и зачастую в данных организациях отсутствуют крупные бюджеты на обучение и развитие персонала, что делает особенно важным грамотное распределение имеющихся ресурсов. Эффективная оценка персонала позволяет идентифицировать сильные и слабые стороны сотрудников и направлять усилия на конкретное развитие необходимых компетенций и оптимизировать затраты на развитие персонала.

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

Объект бакалаврской работы – ООО «Юстиция».

Предметом бакалаврской работы является система оценки персонала ООО «Юстиция».

Методы исследования, используемые в работе: анализ финансовых и кадровых показателей, логические методы, сравнительный анализ, статистический метод, анкетирование, опрос и другие методы исследования.

Бакалаврская работа состоит из таких частей как: введение, три раздела, заключение, список используемой литературы и используемых источников.

Практическая значимость исследования оценки персонала организации заключается в разработке мероприятий, которые могут быть использованы организацией ООО «Юстиция» для улучшения действующей системы оценки персонала и оптимизации затрат на развитие персонала.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты оценки персонала в организации малого бизнеса ...	6
1.1 Экономическое содержание оценки персонала организации .....	6
1.2 Методы и способы оценки персонала и особенности их применения в организациях малого бизнеса .....	11
2 Анализ системы оценки персонала в организации малого бизнеса на примере ООО «Юстиция» .....	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Юстиция».....	24
2.2 Анализ системы оценки персонала в организации ООО «Юстиция»...	31
3 Разработка мероприятий по оценке персонала в организации ООО «Юстиция» .....	43
3.1 Мероприятия по оценке персонала в организации ООО «Юстиция»...	43
3.2 Экономическая эффективность мероприятий по оценке персонала в организации ООО «Юстиция».....	50
Заключение .....	54
Список используемой литературы и используемых источников.....	57

## Введение

Исследование вопросов оценки персонала в организациях, в том числе малого бизнеса, приобретает все большую значимость в условиях современных организационных и экономических изменений. Эффективное управление персоналом, включая оценку его деятельности, играет важную роль в повышении эффективности любой организации. В тоже время, система оценки персонала помогает в выявлении талантов и лидерских качеств сотрудников, способствует повышению общей мотивации сотрудников за счет четкого понимания их вклада в успех компании.

Актуальность исследования вопросов разработки мероприятий по оценке персонала в организациях малого бизнеса состоит также в том, что для малого бизнеса персонал является ключевым ресурсом, от которого зависит успешность его деятельности и зачастую в данных организациях отсутствуют крупные бюджеты на обучение и развитие персонала, что делает особенно важным грамотное распределение имеющихся ресурсов. Эффективная оценка персонала позволяет идентифицировать сильные и слабые стороны сотрудников и направлять усилия на конкретное развитие необходимых компетенций и оптимизировать затраты на развитие персонала.

Разработка мероприятий по оценке персонала в организации малого бизнеса важна для данных организаций и с позиции достижения целей организации, так как эффективная система оценки персонала позволяет повысить эффективность труда сотрудников, что позитивно сказывается на финансовых результатах организации.

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

Цель бакалаврской работы определяет задачи исследования:

- рассмотреть теоретические аспекты оценки персонала в организации малого бизнеса;

- провести анализ системы оценки персонала в организации малого бизнеса на примере ООО «Юстиция»;
- разработать мероприятия по оценке персонала в организации ООО «Юстиция».

Объект бакалаврской работы – ООО «Юстиция».

Предметом бакалаврской работы является система оценки персонала ООО «Юстиция».

Методы исследования, используемые в работе: анализ финансовых и кадровых показателей, логические методы, сравнительный анализ, статистический метод, анкетирование, опрос и другие методы исследования.

Теоретическая и методическая база исследования включает в себя широкий спектр научных трудов отечественных и зарубежных ученых в области формирования системы оценки персонала в организации малого бизнеса.

Бакалаврская работа состоит из таких частей как: введение, три раздела, заключение, список используемой литературы и используемых источников.

В первом разделе работы рассмотрены экономическое содержание оценки персонала в организациях, ее цели, задачи, основные виды и способы оценки персонала в настоящее время, а также особенности формирования системы оценки персонала организации малого бизнеса. Второй раздел содержит экономические показатели деятельности ООО «Юстиция», а также анализ системы оценки персонала организации. В третьем разделе сформированы мероприятия по оценке персонала в организации ООО «Юстиция».

Практическая значимость исследования оценки персонала организации заключается в разработке мероприятий, которые могут быть использованы организацией ООО «Юстиция» для улучшения действующей системы оценки персонала и оптимизации затрат на развитие персонала.

# **1 Теоретические аспекты оценки персонала в организации малого бизнеса**

## **1.1 Экономическое содержание оценки персонала организации**

Оценка персонала является важным элементом управления человеческими ресурсами и используется на различных этапах управления персоналом, начиная с отбора и заканчивая увольнением сотрудника. В связи с этим исследованием вопросов оценки персонала уделяется пристальное внимание современных ученых-экономистов.

По мнению авторов Фомина М. А., Садовикова Н. Е., Ткач А. А., Лавровой В. И., «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» [30, с. 141].

Автор Абдуллина А. Р. считает, что «оценка персонала представляет собой процесс анализа и оценки производственной деятельности сотрудника за определенный период времени, обычно за год» [2, с. 10].

Кибанов А. Я. полагает, что «оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места» [13, с. 57].

Зверева Е. В., Богацкая А. С. определяют, что «оценка персонала – процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений» [11, с. 63].

Фетисова Е. А. считает, что это «процесс анализа и оценки производственной деятельности сотрудника за определенный период времени, обычно за год» [29, с. 105].

Ван. Ц. полагает, что «оценка персонала представляет инструмент управления кадровым ресурсом компании, позволяющий оценить потенциал, мотивацию и профессиональную пригодность сотрудника» [7, с. 144].

Оценка персонала обеспечивает объективное накопление информации, которая служит основой для принятия управленческих решений в организации, направленных на повышение трудового потенциала, развитие сотрудников и формирование эффективных управленческих решений для дальнейшего развития компании.

Основная цель оценки персонала состоит в обеспечении эффективного управления человеческими ресурсами с помощью определения текущего состояния профессиональных компетенций сотрудников, результативности их деятельности [9, с. 91]

По мнению Богомоловой И. П., «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» [6, с. 34].

Задачи оценки персонала организации представлены на рисунке 1.

Для решения перечисленных задач в организации необходимо осуществлять:

- «оценку того, насколько текущий уровень знаний, навыков и компетенций сотрудников соответствует требованиям их должностных обязанностей;

- определение индивидуальных особенностей каждого сотрудника, его сильных сторон, которые могут быть использованы для решения сложных задач, а также областей, требующих улучшения;
- оценку эффективности работы сотрудников и их вклада в общий успех компании;
- использование результатов оценки для создания системы поощрения и мотивации сотрудников;
- формирование индивидуальных планов развития для сотрудников на основе результатов оценки;
- обеспечение справедливости и прозрачности в процессе оценки и другое» [5].

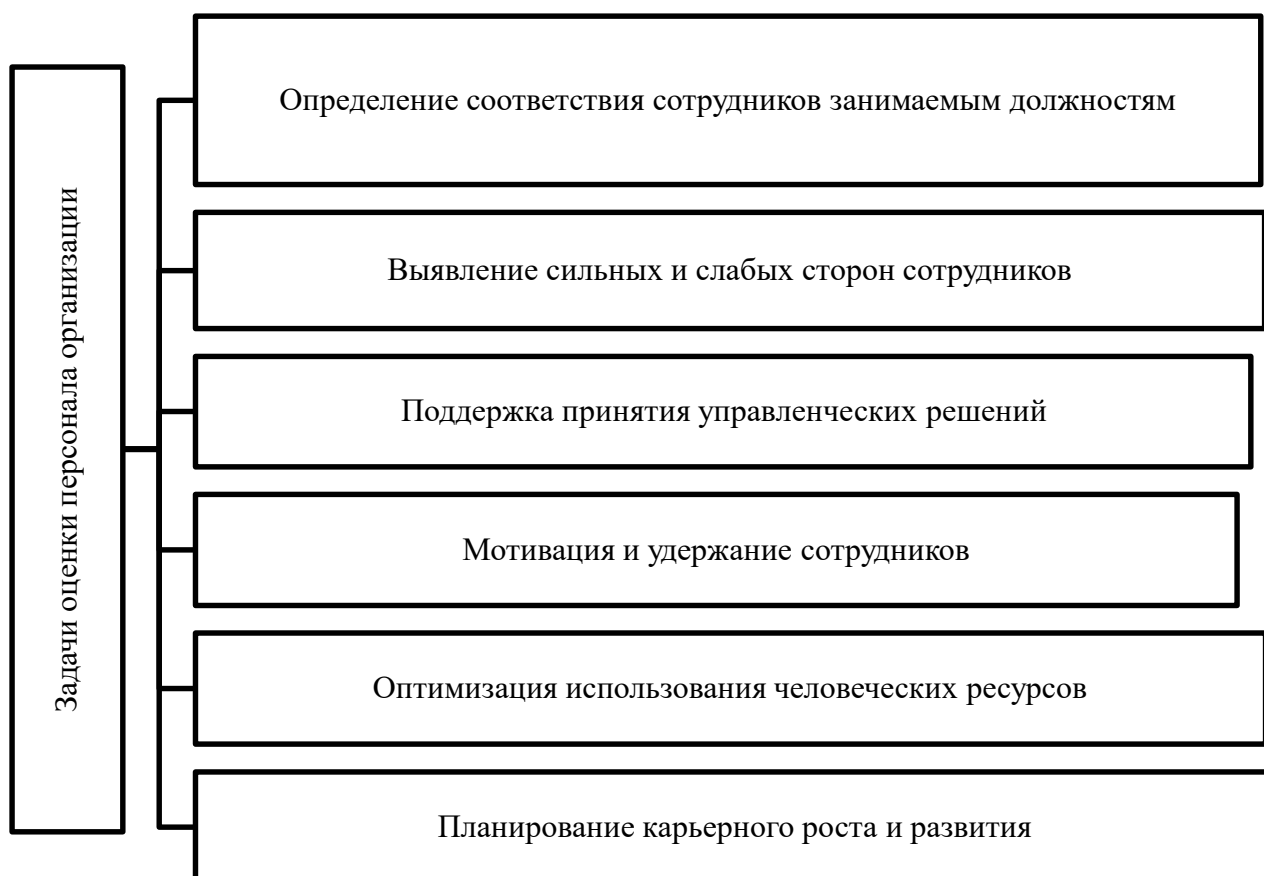


Рисунок 1 – Задачи оценки персонала организации [1, с. 44], [4, с. 90], [43, с.116]



Оценка персонала является важным элементом управления человеческими ресурсами и внедрена в различные этапы управления персоналом. Этапы управления персоналом, где используются методы оценки персонала, представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Этапы управления персоналом, где используются методы оценки персонала [10, с. 77], [15, с. 732]

На этапе подбора и отбор персонала оценка помогает определить, насколько потенциальные сотрудники соответствуют требованиям должности и корпоративной культуре организации, что позволяет выбрать наиболее подходящих кандидатов, которые будут эффективно выполнять свои обязанности.

В период адаптации оценка персонала дает понять, насколько успешно сотрудник проходит процесс адаптации и насколько быстро он осваивается в новой рабочей среде. Регулярная обратная связь в первые месяцы работы позволяет руководству организации выявить возможные трудности, с которыми сталкивается новый сотрудник, и своевременно предпринять меры для их устранения.

На этапе текущей деятельности оценка персонала становится регулярной и систематической. В ходе выполнения повседневных обязанностей сотрудники подвергаются оценке. Регулярная оценка позволяет не только контролировать качество работы сотрудников, но и выявлять их потребности в обучении и развитии. После проведения оценки на этапе текущей деятельности выявляются пробелы в знаниях и навыках сотрудников. На основе этих данных формируются программы обучения и профессионального развития. Регулярная оценка помогает корректировать эти программы.

На этапе планирования карьерного роста система оценки персонала позволяет выявить сотрудников с высоким потенциалом, готовых к продвижению по карьерной лестнице. Оценка на этом этапе играет ключевую роль в формировании кадровой стратегии компании [21, с. 186].

На этапе мотивации результаты оценки используются для принятия решений о премировании, повышении заработной платы, предоставлении бонусов или других форм материального и нематериального поощрения. Оценка позволяет обеспечить справедливое распределение ресурсов, основываясь на объективных данных о вкладе каждого сотрудника в достижении финансовых результатов организации.

Также оценка персонала играет немаловажную роль на этапе увольнения, так как помогает объективно оценить вклад сотрудника в компанию за время его работы и уровень его компетенций. При сокращении штата результаты оценки используются для принятия решений о том, какие сотрудники останутся в организации [24, с. 124].

В заключении пункта можно сделать вывод, что оценка персонала имеет важное значение на всех ключевых этапах управления персоналом. «Все важные стратегические решения руководством принимаются исходя из результатов проведения деловой оценки управленческого персонала, к таковым относятся: повышение или понижение работника в должности, или его увольнение, перевод сотрудника в другой отдел, повышение квалификации или обучение сотрудника, поощрение и наказание» [18, с. 144].

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

Выбор методов оценки персонала для каждого конкретного предприятия является уникальной задачей, решить которую может только руководство самого предприятия. «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 организации малого бизнеса требует подхода, учитывающего особенности ограниченных ресурсов и масштаба организации. Процесс создания системы оценки в организации состоит из следующих этапов, перечисленных на рисунке 3.

Особенности формирования системы оценки в организации малого бизнеса состоят в следующем:

- ограниченные ресурсы для использования дорогостоящих и сложных систем оценки, акцент делается на простых и эффективных методах;
- малое количество сотрудников позволяет учитывать индивидуальные особенности каждого и проводить более персонализированную оценку;
- простота и прозрачность системы оценки;
- в малом бизнесе руководители играют ключевую роль в оценке персонала, так как непосредственно взаимодействуют с сотрудниками.



Рисунок 3 – Процесс создания системы оценки персонала в организации [16, с. 123], [17, с. 83]

С целью оценки персонала организации применяются различные методы, способы и формы оценки. На рисунке 4 представлена одна из множества классификаций методов оценки персонала организации.

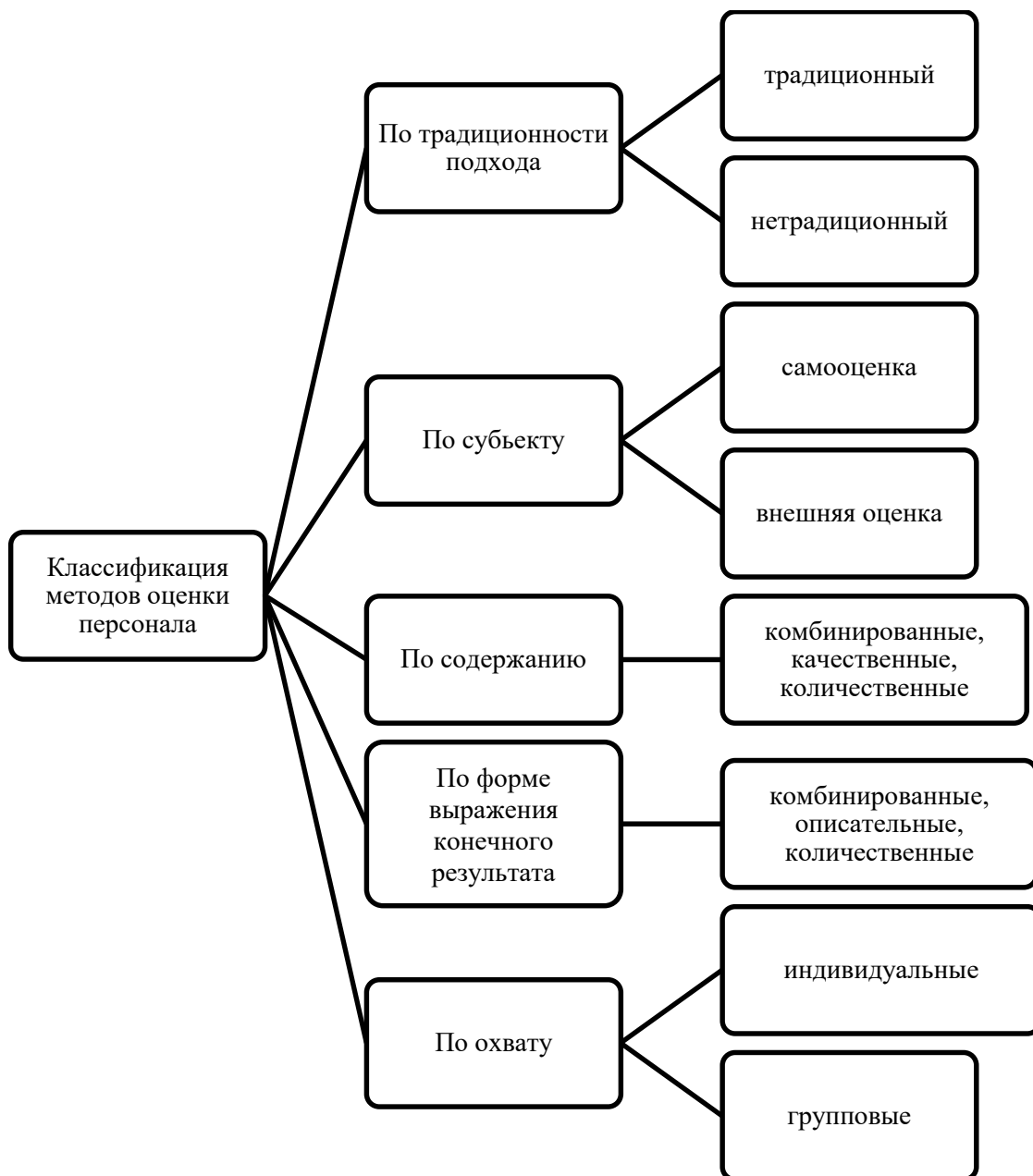


Рисунок 4 – Классификация методов оценки персонала [19, с. 57], [31, с. 56]

Ван Ц. выделяет экономические, психологические, управленческие, статистические, специальные методы оценки

К психологическим методам оценки автор относит «анонимное анкетирование о качестве управления, интервью, беседы, составление портрета руководителя, обследование на уровень удовлетворенности, обследование персонала на уровень стресса, возможной смены места работы и другое. Широкий комплекс психологических методик позволяет сделать вывод не только о качестве управления в целом, но и эффективности отдельных менеджеров» [7, с. 144].

Среди статистических методов используют:

- оценку текучести кадров;
- оценку дисциплинарной практики;
- обработку иных данных.

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 [33, с. 216].

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 [32, с. 86].

На рисунке 4 было указано, что методы оценки также подразделяются на традиционные и не традиционные.

Традиционные методы оценки и их краткое содержание представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Традиционные методы оценки и их краткое содержание [23, с. 17], [26, с. 75], [28, с. 183]

Метод	Содержание
Аттестация	периодическая оценка работы сотрудников, включающая анализ выполнения должностных обязанностей, проводится на основе структурированного интервью и анализа документации, определяется уровень знаний и компетенций сотрудника.
Метод суммируемых оценок	каждый критерий оценки (качество работы, выполнение задач и другое) оценивается отдельно, а затем все оценки суммируются для получения общего результата [12].
Тестирование	использование различных тестов для оценки профессиональных знаний, навыков, интеллекта и личностных качеств.
Интервью	устное общение, как сбор информации о сотруднике. Интервью могут быть структурированными, полуструктурированными или неструктурированными, в зависимости от цели и этапа оценки.
Анкетирование	метод, при котором сотрудникам или их коллегам предлагается заполнить анкеты или опросники, содержащие вопросы о различных аспектах работы и поведения. Анкетирование может быть направлено на сбор данных о самооценке сотрудников или оценке их со стороны коллег и руководителей.
Метод рангового порядка	сотрудники ранжируются по определенным критериям (например, производительность, лидерские качества) в порядке убывания или возрастания [5].
Методы заданной и свободной балльной оценки	заданные балльные оценки предполагают использование predetermined шкалы (например, от 1 до 5) для оценки различных аспектов работы. Свободная балльная оценка позволяет оценщику самому определить баллы, что может дать более гибкий подход к оценке, но требует высокой степени объективности.
Система графического профиля	используется графическое представление результатов оценки для наглядного отображения компетенций и характеристик сотрудников.
Метод заданной группировки работников	метод, при котором сотрудники группируются по заданным критериям, например, по уровню выполнения задач или компетенциям, позволяет провести сравнительный анализ групп и выявить тенденции или проблемы, общие для определенных категорий сотрудников.
Матричный метод	используется матрица для оценки сотрудников по нескольким критериям одновременно. В результате создается матрица, которая позволяет визуализировать и анализировать соответствие сотрудников критериям оценки. «Основан данный метод на сравнении управленца с идеальной моделью, в которую входит набор компетенций, оцениваемых по значимости. В итоге сумма процентов компетенций сравнивается с идеальной моделью. Минусом данной модели является невозможность разработки «идеального» управленца в различных сферах деятельности» [7, с. 145].

Продолжение таблицы 1

Метод	Содержание
Система произвольных характеристик	для оценки используются нефиксированные характеристики, такие как личные качества, творческие способности, и другие субъективные критерии. Метод может быть менее структурированным, но предоставляет более глубокое понимание индивидуальных особенностей сотрудников.
Метод оценки выполнения	анализ фактического выполнения задач и достижения целей, установленных для сотрудника, проводится на основе конкретных результатов работы, выполнения планов и достижения ключевых показателей эффективности.
КРІ	используются ключевые показатели эффективности для оценки работы сотрудников. КРІ представляют собой заранее определенные количественные и качественные показатели, которые отражают степень достижения целей и задач, установленных для сотрудника или команды.

Нетрадиционные методы оценки персонала перечислены на рисунке 5.

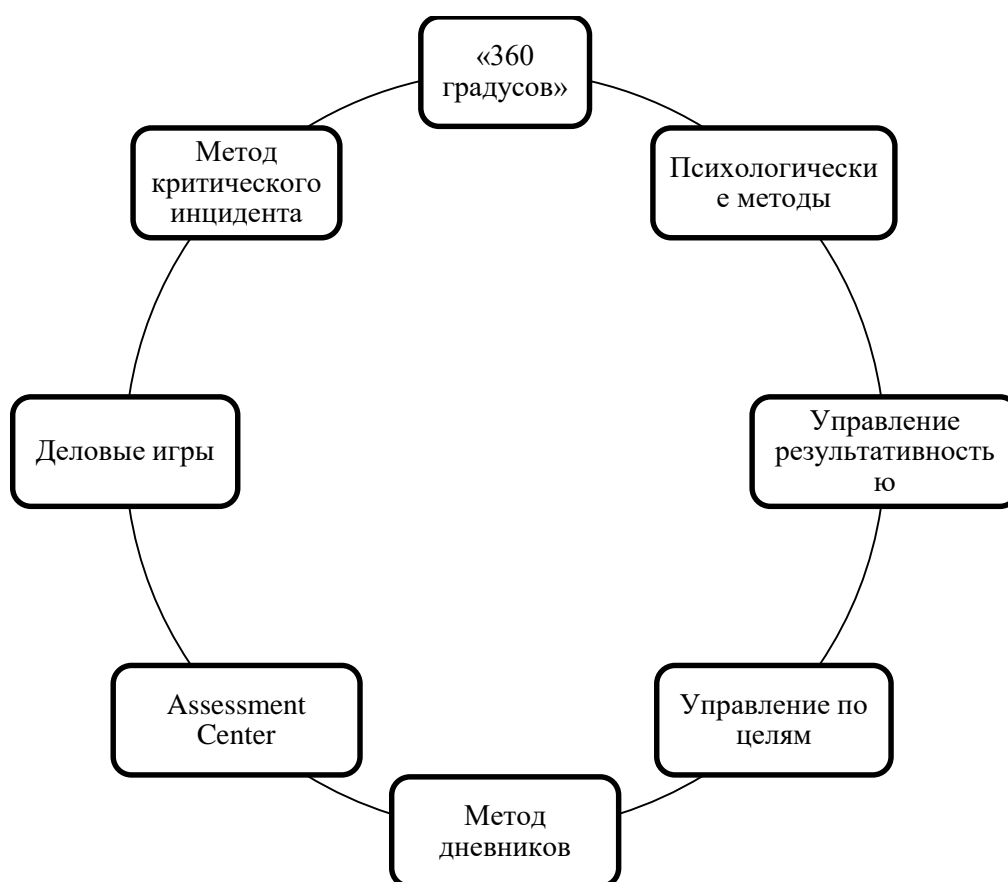


Рисунок 5 – Нетрадиционные методы оценки персонала [20, с. 51], [22, с. 61], [45, с. 114]



Характеристика нетрадиционных методов оценки персонала предприятия представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Нетрадиционные методы оценки и их краткое содержание

Метод	Содержание
«360 градусов»	«основан на проведении анонимного опроса других менеджеров управляющего звена на основе оценки деловых и иных качеств. В качестве положительной стороны приводится оценка как деловых, так и психологических особенностей личности. Однако в качестве недостатка указывается возможное влияние личностных, а не деловых оценок» [7, с. 145].
Психологические методы	основаны на психологическом анализе, включая тесты на личностные качества, мотивацию, эмоциональный интеллект и стрессоустойчивость.
Деловые игры	сотрудники участвуют в ролевых играх или моделировании бизнес-ситуаций. Деловые игры позволяют наблюдать за поведением сотрудников в реальных или смоделированных рабочих ситуациях, что помогает оценить их навыки, знания, стратегическое мышление [36, с. 474].
Ассесмент Центр	«это совокупность методов диагностики кадров, при помощи которых производится оценка их компетенций. Ключевым методом выступают смоделированные упражнения, однако возможно использование и иных методов, например, интервью, различные опросники и тесты. Стоит отметить, что данный метод направлен на оценку возможности занять потенциальную должность, а не текущую эффективность сотрудника. Таким образом, прошлые результаты сотрудников не должны влиять на итоговую оценку» [8, с. 48].
Метод дневников	сотрудники ведут дневник, фиксируя свою деятельность, достижения, проблемы и решения в течение определенного времени. Анализ дневников помогает оценить продуктивность и способность к самоанализу сотрудников [42, с. 6333].
Управление по целям	Сотрудники и руководство устанавливают конкретные цели, которые должны быть достигнуты в определенный период, а затем оценивается степень выполнения этих целей [44, с. 760].
Управление результативностью	Метод, фокусирующийся на оценке результатов работы сотрудников по ключевым показателям эффективности (КРІ). Оценка включает регулярный мониторинг и анализ результатов работы в контексте установленных целей и показателей, базируется на фактических достижениях и эффективности выполнения задач [3, с. 71], [35, с. 119]
Метод критического инцидента	Метод оценки, при котором внимание уделяется конкретным критическим событиям или инцидентам, которые существенно повлияли на работу или результаты сотрудника [41, с. 116].

Как уже говорилось ранее на каждом этапе управления персоналом применяются различные методы оценки.

В таблице 3 представлена классификация методов оценки в зависимости от этапа, на котором они применяются.

Таблица 3 – Классификация методов оценки в зависимости от этапа, на котором они применяются [17, с. 83], [39, с. 56], [44, с. 760]

Этап управления персоналом	Методы оценки
Подбор и отбор сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> <li>– интервью;</li> <li>– профессиональное тестирование;</li> <li>– психометрические тесты;</li> <li>– оценка резюме и портфолио;</li> <li>– ассесмент-центр (моделирование ситуаций, ролевые игры).</li> </ul>
Адаптация новых сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> <li>– мониторинг производительности в испытательный срок;</li> <li>– регулярные встречи с руководителем;</li> <li>– опросы и обратная связь.</li> </ul>
Текущая деятельность	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оценка на основе ключевых показателей эффективности (KPI);</li> <li>– 360-градусная оценка;</li> <li>– регулярные аттестации и проверка выполнения планов;</li> <li>– самооценка;</li> <li>– анализ рабочего времени и результативности.</li> </ul>
Обучение и развитие персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оценка потребностей в обучении;</li> <li>– оценка эффективности обучения;</li> <li>– 360-градусная оценка;</li> <li>– анкетирование и опросы.</li> </ul>
Планирование карьерного роста	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оценка потенциала (ассесмент-центр)</li> <li>– оценка компетенций (методы интервью, тесты на лидерство и управленческие качества);</li> <li>– оценка по результатам работы.</li> </ul>
Мотивация и поощрение	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оценка на основе KPI;</li> <li>– оценка по результатам регулярных аттестаций;</li> <li>– оценка вовлеченности и удовлетворенности (опросы, обратная связь).</li> </ul>

Использование методов оценки на каждом этапе управления персоналом позволяет улучшить процесс управления персоналом в целом и в частности помогает выявить наиболее подходящих кандидатов при найме новых сотрудников, способствует быстрому выявлению проблем в адаптации

персонала, позволяют отслеживать выполнение задач и обеспечивать соответствие работы сотрудника целям организации, направлять ресурсы на развитие именно тех навыков, которые необходимы для достижения целей организации, объективно оценивать вклад сотрудников в достижение целей компании и справедливо распределять вознаграждения.

Так как организации малого бизнеса чаще всего имеют ограниченные ресурсы для формирования системы оценки персонала, то и выбор подходящих инструментов и способов оценки для них ограничен.

В таблице 4 приведены наиболее популярные методы оценки персонала, используемые в организации малого бизнеса и рассмотрены их преимущества и недостатки.

Таблица 4 – Популярные методы оценки персонала, используемые в организации малого бизнеса [12], [14, с. 44], [15, с. 732], [27, с. 115]

Метод оценки	Преимущества	Недостатки
Интервью	<ul style="list-style-type: none"> <li>– простота в проведении и организации;</li> <li>– возможность получения детальной информации о сотруднике.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– субъективность оценок, зависящая от навыков интервьюера;</li> <li>– ограниченное время на проведение, что не дает глубоко изучить некоторые аспекты.</li> </ul>
Тестирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>– объективность и стандартизованность оценок;</li> <li>– подходит для оценки профессиональных знаний и навыков;</li> <li>– легко сравнить результаты между сотрудниками.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ограниченность в оценке креативности и мягких навыков;</li> <li>– требует времени и ресурсов на разработку и проведение;</li> <li>– может вызвать стресс у сотрудников, что скажется на результатах.</li> </ul>
Метод «360 градусов»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– комплексная оценка с разных точек зрения;</li> <li>– помогает выявить поведенческие и коммуникативные аспекты.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– затраты времени на сбор обратной связи от большого числа участников;</li> <li>– возможна необъективность оценок из-за межличностных отношений;</li> <li>– сложность в организации в малых коллективах, где трудно обеспечить анонимность</li> </ul>

Продолжение таблицы 4

Метод оценки	Преимущества	Недостатки
Управление по целям	<ul style="list-style-type: none"> <li>– четко определяет ожидания и результаты работы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– требует времени для постановки правильных целей и их согласования;</li> <li>– возможно откладывание менее важных задач ради достижения поставленных целей.</li> </ul>
Аттестация	<ul style="list-style-type: none"> <li>– помогает систематически отслеживать прогресс сотрудников;</li> <li>– способствует прозрачности и справедливости в оценке;</li> <li>– может выявить потребности в обучении и развитии</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– возможна субъективность оценок со стороны руководства;</li> <li>– требует времени на подготовку и проведение, особенно в малом бизнесе с ограниченными ресурсами;</li> <li>– возможность стрессовой ситуации для сотрудников из-за формальности процесса.</li> </ul>
Деловые игры	<ul style="list-style-type: none"> <li>– позволяет оценить практические навыки и реакцию сотрудников в моделируемых ситуациях.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– требует ресурсов на разработку и проведение игр, что может быть сложно для малого бизнеса;</li> <li>– может быть сложно объективно оценить результаты, особенно если задачи нестандартные.</li> </ul>
Метод критического инцидента	<ul style="list-style-type: none"> <li>– позволяет фокусироваться на ключевых ситуациях, которые действительно важны для бизнеса;</li> <li>– позволяет выявить реакции сотрудников в сложных ситуациях.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зависит от наличия данных о критических инцидентах, которые могут возникать нечасто;</li> <li>– может потребоваться время для тщательного анализа инцидентов;</li> <li>– могут возникнуть трудности в оценке поведения сотрудников, если инциденты не документируются или не обсуждаются сразу.</li> </ul>

Основой для создания качественной и эффективной системы мотивирования сотрудников являются, такие методы как опросы и тестирование.

«Опросы используются для измерения удовлетворенности работающих сотрудников. Разновидности проведения опросов отличаются вариативным многообразием (анкетирование, интервью, социометрический или экспертный опросы); наиболее востребованы анкетирование и интервью. Разработанные специалистами анкеты с учётом специфики и интересов предприятия предлагают проходящему анкетирование выбрать среди предложенных вариантов ответы, наиболее соответствующие его интересам, потребностям и мотивации. Исследователь получает возможность задать вопросы, связанные с реальным положением дел на рабочих местах, например, в оценке условий труда, симпатиях/антипатиях в коллективе, личных взаимоотношениях с коллегами, стиле руководства и т. д., сделать соответствующие выводы. Среди устных форм опросов наиболее востребованы собеседования. Временные затраты на их проведения значительны, поэтому собеседования преимущественно используются для оценки сотрудников высоких рангов: топ менеджеров, руководящего состава и ключевых человеческих ресурсов» [24, с. 124].

«Психологическое тестирование обычно состоит из ряда связанных вопросов или картинок (рисунков), по результатам данного вида тестирования возможно выявить психологические качества испытуемых, определить степень развития их личностных качеств, например, их ориентир для достижения целей, склонность отдавать все «в распоряжение судьбы», к альтруизму, желание работать в команде и т.п. [7, с. 58]. Оценка посредством психологического тестирования может проводиться для сотрудников всех рангов организации, предполагает обратную связь по результатам завершённых тестов. Информация, полученная сотрудниками по обратной связи, позволяет им оценить свои сильные стороны, обозначить приоритеты собственного дальнейшего развития, улучшить внутреннюю коммуникацию на рабочих местах [40, с. 116].

Стандартизированные тесты позволяют получить количественную базу оценок, при помощи которой можно сравнивать отдельные показатели с их

средними значениями, определять потенциальные тенденции. К недостаткам данного вида тестирования можно отнести способность испытуемого влиять на результаты. В ситуации, когда испытуемые знают содержание» [37, с. 15].

Выбор методов оценки должен зависеть от целей проводимой оценки персонала организации, ресурсов на проведение оценки, а также этапа управления персоналом, на котором оценка проводится.

«На практике, в организациях должна быть реализована совокупность комплексных методов оценки персонала, непосредственно формирующих оценочные модели и программы. Изначально организация ставит перед собой задачу найти факторы, позволяющие оценить сотрудника и эффективность его работы. К подобным факторам относятся: условия труда, творческий уровень сотрудников, психологический комфорт, текучесть кадров, имиджевые характеристики в том числе и так далее. Каждому фактору организация отводит определённый метод оценки:

- условия труда – опросы или психологические тесты;
- психологический комфорт – опросы, тесты, проективные методики;
- материальная удовлетворенность – опросы или технический анализ;
- творческий уровень – опросы, тесты, проективные методики;
- охрана труда и безопасность – опросы или психологические тесты;
- текучесть кадров – анализ причин текучести;
- производительность труда – анализ экономической» [34, с. 143].

В заключении теоретической части исследования можно сказать, что оценка персонала является важным элементом управления человеческими ресурсами в любой организации, включая малый бизнес. Оценка персонала – это организованный и целенаправленный процесс анализа и оценки качественных характеристик и производственной деятельности сотрудников. Оценка персонала обеспечивает объективное накопление информации, которая служит основой для принятия управленческих решений в организации, направленных на повышение трудового потенциала, развитие

сотрудников и формирования эффективных управленческих решений для дальнейшего развития компании. Основная цель оценки персонала состоит в обеспечении эффективного управления человеческими ресурсами с помощью определения текущего состояния профессиональных компетенций сотрудников, результативности их деятельности.

Использование методов оценки на каждом этапе управления персоналом позволяет улучшить процесс управления персоналом в целом и в частности помогает выявить наиболее подходящих кандидатов при найме новых сотрудников, способствует быстрому выявлению проблем в адаптации персонала, позволяют отслеживать выполнение задач и обеспечивать соответствие работы сотрудника целям организации.

Выбор методов оценки должен зависеть от целей проводимой оценки персонала организации, ресурсов на проведение оценки, а также этапа управления персоналом, на котором оценка проводится.

Особенности формирования системы оценки в организации малого бизнеса состоят в ограниченных ресурсах для использования дорогостоящих и сложных систем оценки, акцент делается на простых и эффективных методах, малом количестве сотрудников, что позволяет учитывать индивидуальные особенности каждого и проводить более персонализированную оценку, простоте и прозрачности системы оценки, ключевой роли руководства в оценке персонала. Для организации малого бизнеса особенно важны методы, которые легко адаптируются к недостаточным ресурсам организации и небольшим коллективам.

## **2 Анализ системы оценки персонала в организации малого бизнеса на примере ООО «Юстиция»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Юстиция»**

ООО «Юстиция» – юридическая компания в г. Тольятти, основной вид деятельности которой является «Деятельность в области права (69.10)».

Руководителем предприятия с 27.01.2022 г. является Канаев В. Г. Организация осуществляет также следующие виды деятельности:

- аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом;
- деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета, по проведению финансового аудита, по налоговому консультированию;
- консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления;
- деятельность рекламных агентств;
- обучение профессиональное и другое.

Организационная структура ООО «Юстиция» основана на линейно-функциональном принципе управления и представлена на рисунке 6.

Руководство текущей деятельностью ООО «Юстиция» осуществляется единоличным исполнительным органом – директором, в соответствии с Трудовым Кодексом РФ [25].

Каждый блок имеет свои функции и задачи, которые направлены на обеспечение качественного предоставления бухгалтерских, юридических и услуг по управлению кадрами клиентам.

Директор организации несет ответственность за общее руководство, утверждает планы развития, представляет интересы компании на внешнем уровне, включая переговоры с партнерами, инвесторами и государственными органами.



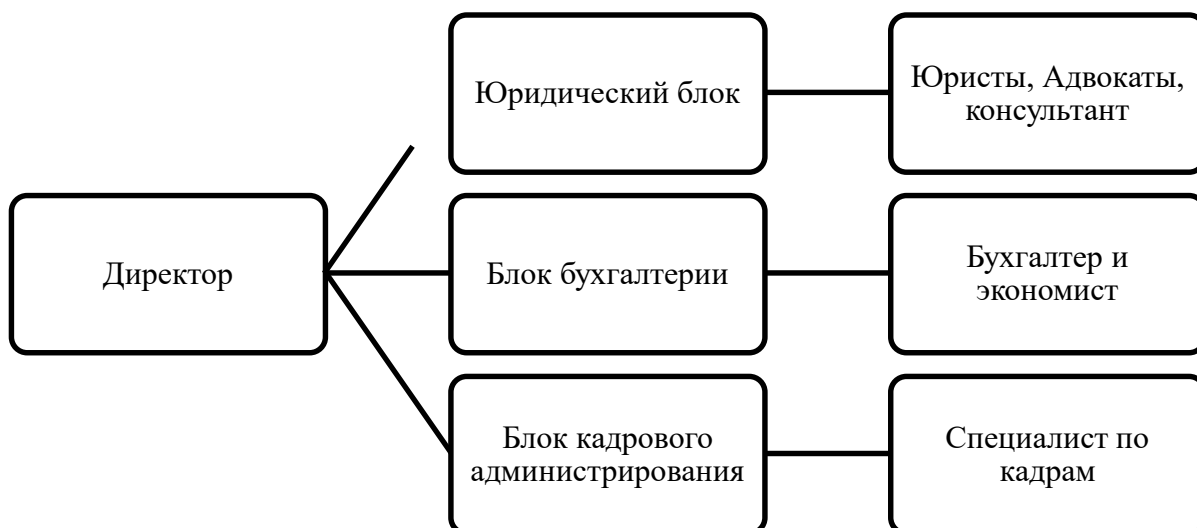


Рисунок 6 – Организационная схема ООО «Юстиция»

Директор организации несет ответственность за общее руководство, утверждает планы развития, представляет интересы компании на внешнем уровне, включая переговоры с партнерами, инвесторами и государственными органами.

Блок бухгалтерии руководит процессами планирования и контроля за использованием финансовых ресурсов, участвует в налоговом планировании разрабатывает меры по повышению эффективности.

Юридический блок предоставляет юридические консультации клиентам и внутренним отделам организации. Включает в себя юристов и специалистов по юридическим вопросам.

Блок кадрового администрирования, который занимается наймом, управлением персоналом, обучением и развитием сотрудников компании, а также осуществляет услуги по найму, подбору, кадровому учету персонала для сторонних организаций.

«На современном этапе развития экономики финансовые результаты деятельности любой организации служат очевидным показателем ее эффективности. Под финансовым результатом в научной литературе

понимается итог хозяйственной деятельности самого предприятия, так и его подразделений. Он выражается в виде финансовых показателей, которые являются важнейшим аспектом управления финансовыми рисками. Данный процесс является измерителем результатов операций и политики фирмы в финансовом выражении» [30, с. 141].

В таблице 5 представлены основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Юстиция» за анализируемый период [38, с. 160].

В таблице 5 видно снижение выручки организации ООО «Юстиция» в 2022 г. на 27,48% и рост в 2023 г. до 2903 т. р. или на 14,83%, что связано со снижением количества реализованных услуг в 2022 г. и ростом в 2023 г. Снижение количества реализованных услуг в 2022 г. связано со снижением спроса на услуги организации в этот период и снижением производительности труда персонала.

Себестоимость продаж организации также снижается в виду снижения объемов работ относительно 2021 г. В 2023 г. снижение себестоимости продаж составило 22,98%, что положительно отразилось на росте валовой прибыли и прибыли от продаж организации ООО «Юстиция».

Прибыль от продаж и валовая прибыль организации ООО «Юстиция» снизились на 36,08% в 2022 г. В 2023 г. на фоне снижения доли расходов в выручке от реализации организации прибыль от продаж составила 1832 т. р. Рост в 2023 г. составил 60,56% относительно 2022 г. и 2,6% относительно 2021 г.

Таблица 5 – Организационно-экономические показатели деятельности ООО «Юстиция» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022/2021 гг.		Изменение 2023/2022 гг.	
				Абс. изм.	Темп прироста, %	Абс. изм.	Темп прироста, %
Выручка, т. р.	3486	2528	2903	-958	-27,48	375	14,83
Себестоимость продаж, т. р.	1701	1387	1071	-314	-18,46	-316	-22,8
Валовая прибыль (убыток), т. р.	1785	1141	1832	-644	-36,08	691	60,56
Управленческие расходы, т. р.	-	-	-	-	-	-	-
Коммерческие расходы, т. р.	-	-	-	-	-	-	-
Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	1785	1141	1832	-644	-36,08	69	60,56
Чистая прибыль, т. р.	1029	918	1274	-111	-10,79	356	38,78
Оборотные активы, т. р.	1753	2631	4010	878	50,09	1379	52,41
Среднесписочная численность, чел.	5	3	7	-2	-40	4	133,3
Фонд оплаты труда, т. р.	1620	165	434	-1455	-89,8	269	163
Среднегодовая выработка работающего, т. р.	697,2	842,7	414,7	145,5	20,86	-427,95	-50,8
Среднегодовая заработная плата работающего, т. р.	50	55	62	5	10	7	12,73
Оборачиваемость активов, раз	1,989	0,961	0,724	-1,01	-	-0,24	-
Рентабельность продаж, %	51,2	45,1	63,1	-6,1	-	17	-
Рентабельность деятельности, %	60,5	66,2	118,9	5,7	-	52,7	-
Затраты на рубль выручки, коп.	48,8	54,9	36,9	6,1	12,4	-17,9	-32,8

С учетом прочих расходов и доходов организации, чистая прибыль организации также демонстрирует рост относительно значений 2021-2022 гг. Рост чистой прибыли в 2023 г. достиг 38,78%.

Активы организации ООО «Юстиция» полностью представлены оборотными активами, которые в течение трех лет значительно выросли. Рост в каждый из отчетных периодов составляет более 50%. Рост обусловлен увеличением дебиторской задолженности на балансе организации, доля

которой на конец 2023 г. составляет 97,5%. Оборачиваемость активов в течение трех лет значительно ухудшилась.

Наглядно динамика основных показателей рентабельности ООО «Юстиция» представлена на рисунке 7.

На рисунке 7 видно ухудшение показателя рентабельности продаж в 2022 г. до отметки в 45,1% на фоне снижения выручки от реализации. В 2023 г. значение показателя выросло до 63,1%. Рентабельность деятельности в течение трех лет показывает рост. В 2023 г., на фоне снижения расходов, рентабельность деятельности достигла значения в 118,9%.

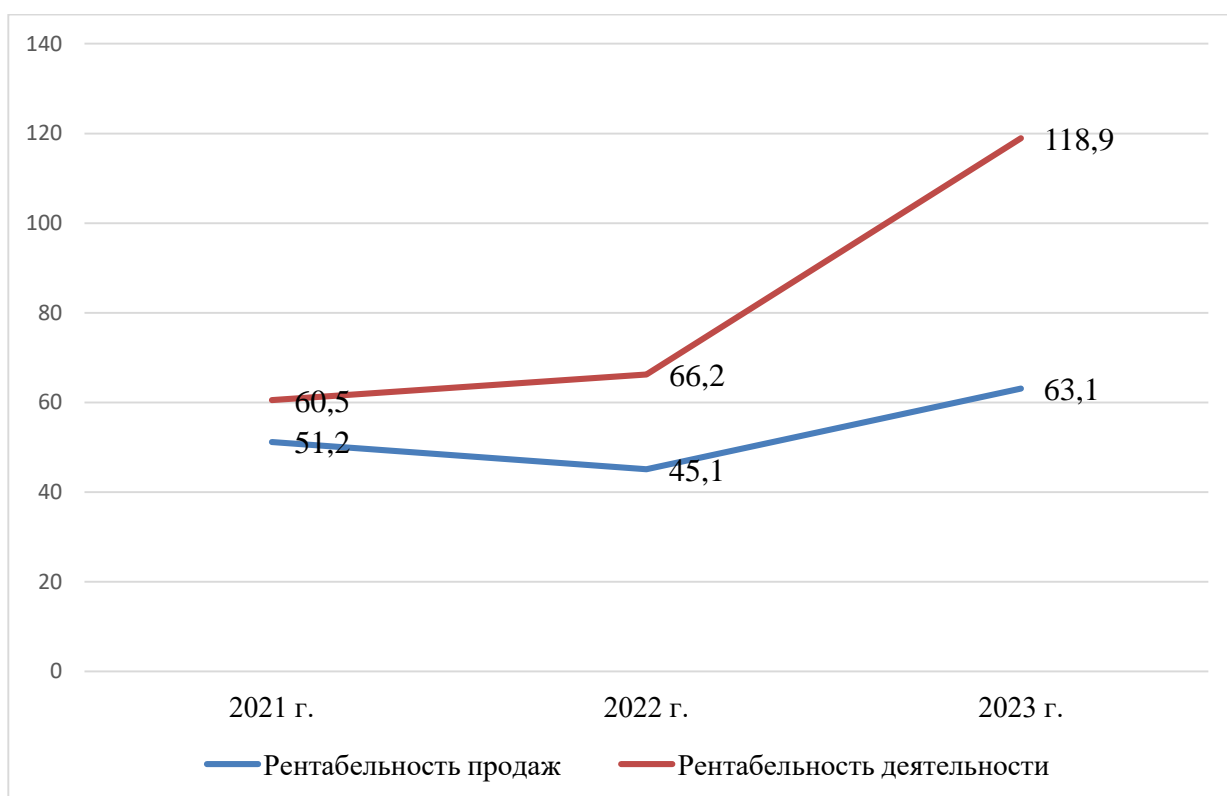


Рисунок 7 – Рентабельность продаж и деятельности ООО «Юстиция», %

Структура капитала организации ООО «Юстиция» представлена наглядно на рисунке 8.

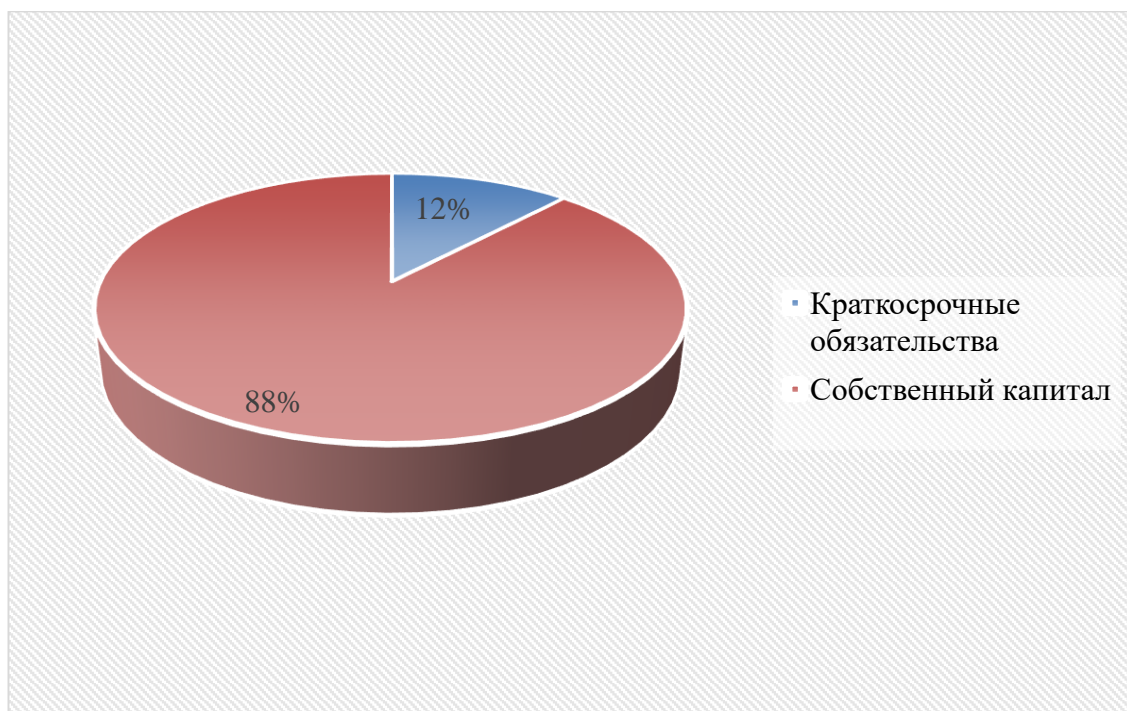


Рисунок 8 – Структура капитала ООО «Юстиция» на 31.12.2023 г., %

Доля собственного капитала в структуре капитала ООО «Юстиция» на конец 2023 г. составила 88%. Компания не использует для финансирования деятельности кредитование. Краткосрочные обязательства представлены только кредиторской задолженностью.

Далее на рисунке 9 представлена рентабельность активов и капитала ООО «Юстиция» за 3 года.

Рентабельность активов организации снижается к 2023 г. по причине высокого роста активов относительно роста чистой прибыли ООО «Юстиция».

В виду значительного роста собственного капитала на балансе организации также снижается и рентабельность капитала в течение трех лет. Снижение за три года составило 80%.

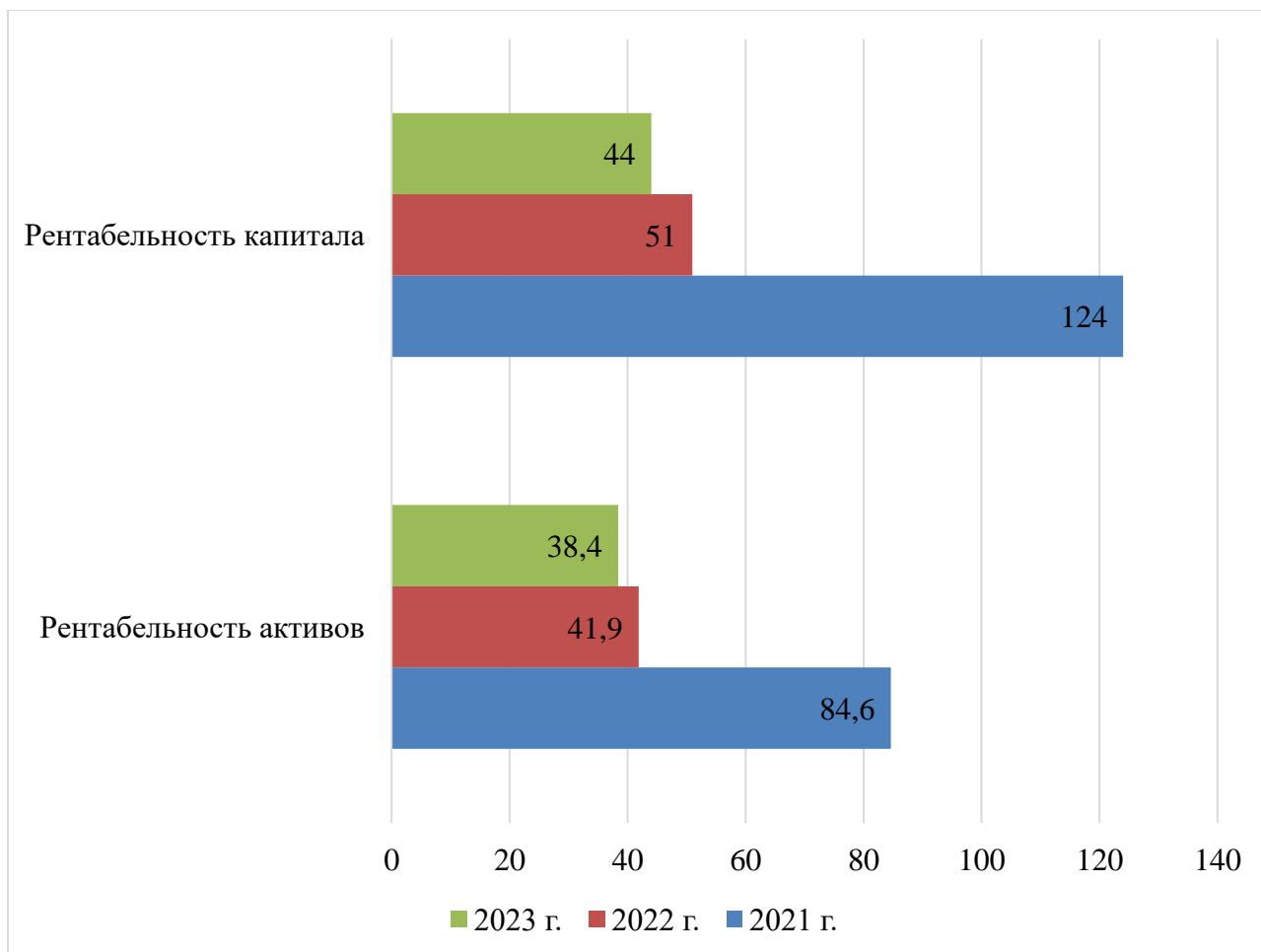


Рисунок 9 – Рентабельность активов и капитала ООО «Юстиция», %

В заключении оценки финансовых показателей деятельности ООО «Юстиция» сделан вывод, что деятельность организации в течение трех лет прибыльна и рентабельна, но есть некоторые финансовые проблемы, связанные с высоким ростом дебиторской задолженности, что может затруднять своевременное получение выручки организацией.

## 2.2 Анализ системы оценки персонала в организации ООО «Юстиция»

Система оценки персонала играет важную роль в управлении персоналом ООО «Юстиция».

Для начала рассмотрена краткая характеристика структуры и динамика персонала организации за исследуемый период.

Среднесписочная численность сотрудников организации ООО «Юстиция» и ее динамика представлена на рисунке 10.

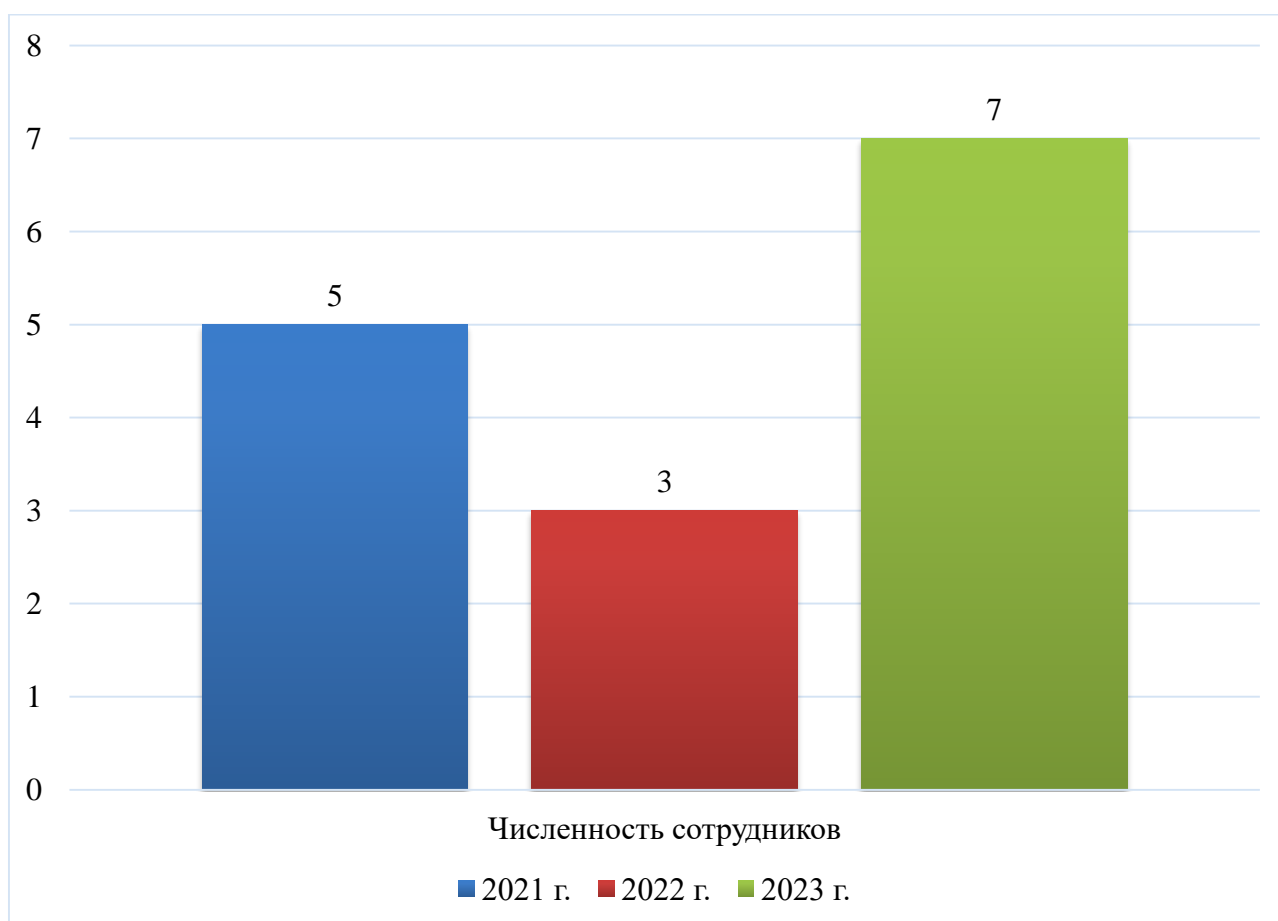


Рисунок 10 – Динамика численности персонала ООО «Юстиция», чел.

Среднесписочная численность работников предприятия на конец 2023 г. составила 7 человек, увеличившись на 4 человека за 3 года.

Структура персонала ООО «Юстиция» на конец 2023 г. представлена на рисунке 11.

На рисунке 11 видно, что большая часть сотрудников организации представлена сотрудниками юридического блока – 43%, так как данная деятельность является основной в организации. Сотрудники финансового блока составляют 29%.

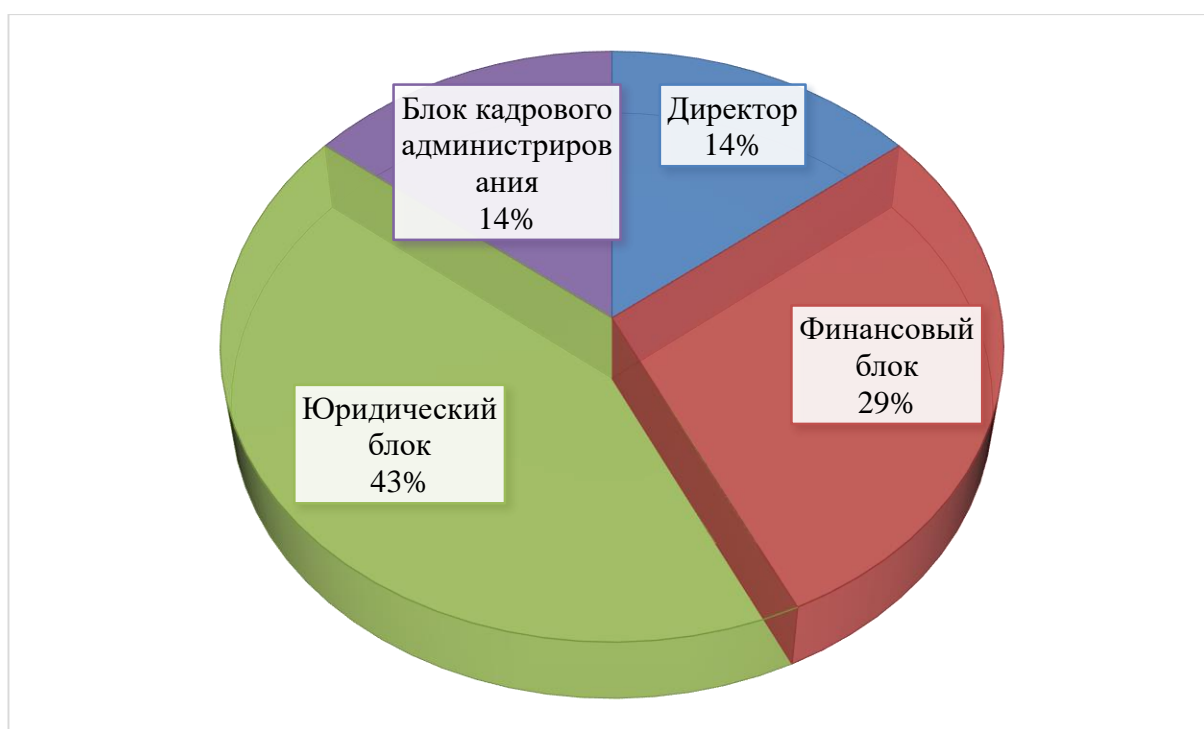


Рисунок 11 – Структура персонала ООО «Юстиция» на 31.12.2023 г., %



Далее произведена оценка динамики выбытия работников ООО «Юстиция» за 2021-2023 гг. (таблица 6).

Таблица 6 – Оценка динамики выбытия работников ООО «Юстиция» за 2021-2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Численность работников, чел.	5	3	7
Общее количество уволенных, чел.	2	2	3
Общее количество уволенных в период адаптации, чел.	1	1	2
Количество работников, проработавших весь период, чел	4	3	3
Коэффициент постоянства кадров, %	80	100	42,9
Коэффициент текучести кадров, %	40	66,7	42,9

В таблице 6 видно, что в организации наблюдается высокое значение коэффициента текучести кадров. Значение показателя в 2023 г. составляет 42,9%, что связано с тем, что в организации было принято шестеро новых сотрудников в течение года, двое из которых были уволены еще во время периода адаптации в виду не достаточного уровня знаний и компетенций для занимаемой должности.

В организации процессом оценки персонала занимается директор совместно с специалистом по кадрам. Основные положения об оценке персонала в организации ООО «Юстиция» закрепляются в Положении об оценке персонала, которое является внутренним нормативным актом организации и регулирует порядок, критерии и методы оценки персонала.

Оценка персонала организации ООО «Юстиция» осуществляется на следующих этапах, перечисленных на рисунке 12. На рисунке видно, что организацией используются достаточно простые и бюджетные методы оценки персонала.

На этапе отбора и найма персонала в организации ООО «Юстиция» используются методы анкетирования и собеседования. В анкете содержатся вопросы, направленные на сбор сведений о профессиональном опыте, квалификации, навыках, а также личностных качествах кандидата. Основным недостатком данного метода для организации ООО «Юстиция» можно выделить то, что кандидаты могут предоставлять информацию, которая кажется им наиболее подходящей для получения работы, но не отражает реальности.

В ходе собеседования происходит более глубокая и персонализированная оценка кандидата, однако результаты собеседования могут зависеть от субъективного мнения директора, его настроения или предвзятости.

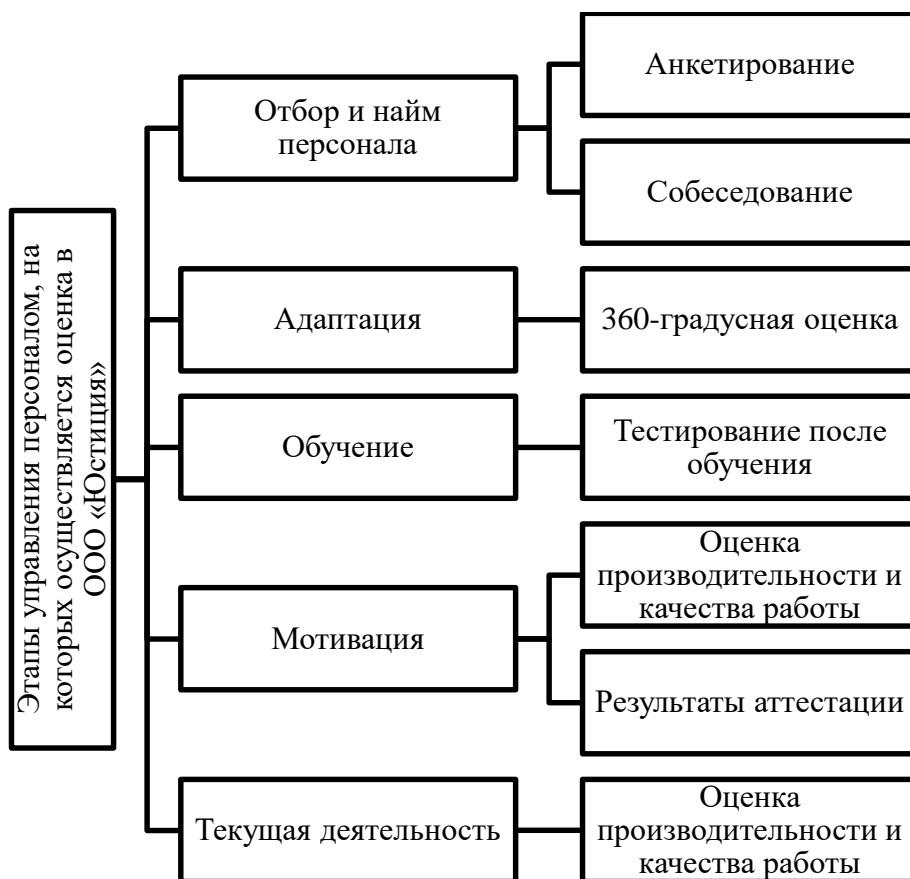


Рисунок 12 – Этапы управления персоналом, на которых осуществляется оценка в ООО «Юстиция»

На рисунке 13 наглядно представлена динамика уволенных сотрудников организации в период адаптации.

Количество уволенных сотрудников в период адаптации в 2023 г. и их несоответствие занимаемой должности свидетельствует о недостаточно эффективных методах оценки кандидатов на этапе отбора и найма.

В конце адаптации новый сотрудник оценивается с помощью метода 360-градусной оценки, который включает в себя сбор обратной связи от разных участников рабочего процесса, с которыми сотрудник взаимодействует. Директор общается с коллегами и получает информацию об эффективности прохождения адаптации новым сотрудником, а также получает обратную связь от нового сотрудника в ходе личной беседы.



Рисунок 13 – Динамика уволенных сотрудников организации ООО «Юстиция» в период адаптации, чел.

Сотрудники ООО «Юстиция» регулярно проходят курсы повышения квалификации в виду специфики их деятельности. Отдел бухгалтерии проходит повышение квалификации при значительных изменениях в основных процессах бухгалтерского учета, сотрудники юридического отдела посещают различные семинары по изменениям в законодательстве, специалисты отдела кадров проходят различные тренинги по управлению персоналом. Также все сотрудники организации обучаются самостоятельно, читают специализированную литературу.

Регулярная оценка необходимости в обучении персонала организации не проводится.

Оценка результативности обучения происходит путем тестирования сотрудников по окончании обучения. Тесты содержат вопросы по основным аспектам проводимого обучения.

В таблице 7 представлена оценка результативности обучения сотрудников ООО «Юстиция» за последние три года.

Таблица 7 – Общие данные по обучению персонала организации ООО «Юстиция» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022/2021 гг.		Изменение 2023/2022 гг.	
				Абс. изм.	Темп прироста, %	Абс. изм.	Темп прироста, %
Списочная численность персонала, чел	5	3	7	-2	60	4	133,3
Число работников, прошедших профессиональное обучение	1	1	4	0	100	3	300
Общее количество сотрудников успешно прошедших обучение, чел.	1	1	3	0	100	2	200

Продолжение таблицы 7

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022/2021 гг.		Изменение 2023/2022 гг.	
				Абс. изм.	Темп прироста, %	Абс. изм.	Темп прироста, %
Охват обучением сотрудников организации, %	20	33,3	57,1	13,3	166,7	23,8	71,4
Общая результативность обучения слушателей, %	100	100	75	0	100	-25	-25
Среднее количество часов обучения на одного обученного работника, часы	6	5	7	-1	83,3	2	40
Затраты на обучение одного обученного работника, руб./год	15000	17000	20000	2000	113,3	3000	17,6
Общие затраты на обучение, руб./год	15000	17000	80000	2000	113,3	63000	370,6

В таблице 7 виден рост количества обученных сотрудников организации ООО «Юстиция» в 2023 г., что связано с набором новых сотрудников и необходимостью их профессионального обучения. Охват обучением сотрудников организации вырос в течение трех лет до 57,1%. Общие затраты на обучение персонала, согласно оценке, выросли до 80 т. р.

Оценка текущей деятельности персонала проводится путем оценки его производительности и качества работы. Динамика среднегодовой выработки работника ООО «Юстиция» представлена на рисунке 14.

Согласно рисунку 14, производительность труда сотрудников организации ООО «Юстиция» значительно снизилась в 2023 г. до 414,71 т. р., что связано с существенным увеличением численности персонала организации и снижением их эффективности.

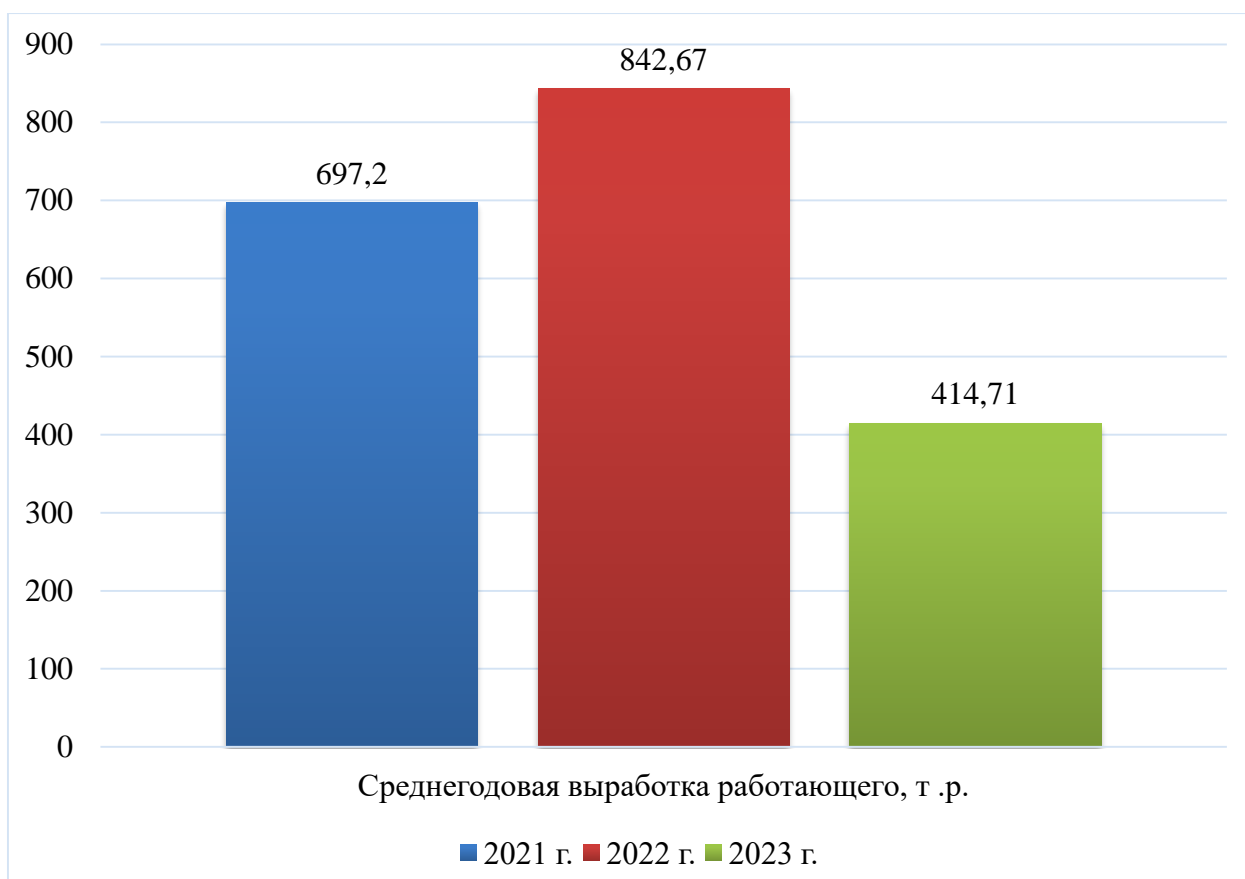


Рисунок 14 – Динамика среднегодовой выработки персонала организации ООО «Юстиция», т. р.

Оценка затрат рабочего времени персонала экономического и юридического блоков проводится периодически с использованием баланса рабочего времени. Баланс рабочего времени сотрудников предприятия ООО «Юстиция» представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Баланс рабочего времени сотрудников предприятия ООО «Юстиция»

Затраты времени	Экономический блок		Юридический блок	
	План, мин	Факт, мин	План, мин	Факт, мин
Оперативная работа	392	315	400	335
Время обслуживания рабочего места	15	25	10	15

Продолжение таблицы 8

Затраты времени	Экономический блок		Юридический блок	
	План, мин	Факт, мин	План, мин	Факт, мин
Время на отдых и личные нужды	70	85	70	90
Время непроизводительной работы	-	25	-	15
Перерывы, связанные с нарушением трудовой дисциплины	-	10	-	10
Перерывы, связанные с техническими проблемами	-	20	-	15
Итого	480	480	480	480

В таблице 8 видно, что фактическое время на осуществление многих второстепенных операций сотрудниками организации ООО «Юстиция» выше запланированного, в связи с чем время оперативной работы значительно снижается, что негативно влияет на показатель среднегодовой выработки персонала.

Также оценка качества работы персонала ООО «Юстиция» осуществляется с помощью расчета коэффициента удовлетворенности клиентов (Таблица 9).

В таблице 9 видно, что коэффициент удовлетворенности клиентов выполненной работой снизился у сотрудников обоих отделов. В большей степени у сотрудников юридического блока организации, что может негативно отражаться на финансовых результатах деятельности организации.

Таблица 9 – Оценка коэффициента удовлетворенности клиентов ООО «Юстиция»

Показатель	Экономический блок			Юридический блок		
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Количество удовлетворенных клиентов	42	52	31	34	36	25
Количество клиентов всего	45	60	35	35	41	29
Коэффициент удовлетворенности клиентов	93,3	86,7	88,6	97,1	87,8	86
Претензии клиентов, шт.	2	4	1	1	4	3

Результаты оценки производительности и качества работы персонала организации ООО «Юстиция» используются и для принятий решений по мотивации сотрудников. Как было указано ранее, не смотря на рост средней заработной платы сотрудников организации в течение трех лет, производительность труда значительно упала.

Аттестация персонала ООО «Юстиция» проводится раз в два года с целью определения уровня квалификации персонала и возможности пересмотра заработной платы сотрудника. Аттестация проходит в форме тестирования и охватывает основные вопросы, касающиеся деятельности сотрудников каждого из блоков.

Результаты аттестации сотрудников ООО «Юстиция», проведенной в 2023 г., приведены в таблице 10.

Согласно таблице 10, по результатам тестирования руководство ООО «Юстиция» принимает решение о пересмотре заработной платы, а также о направлении на дополнительное обучение при выявлении значительных пробелов в знаниях сотрудника по определенным вопросам.



Таблица 10 – Результаты аттестации сотрудников ООО «Юстиция», проведенной в 2023 г.

Должность	Результаты аттестации, баллы	Интерпретация результатов	Решение по пересмотру заработной платы
Финансовый консультант	99/100	Высокий уровень профессиональных знаний, отличное выполнение задач, улучшение процессов.	Повышение на 7% в связи с высокой эффективностью.
Бухгалтер	90/100	Уровень квалификации соответствует должности, иногда допускаются ошибки в сфере налогового учета.	Повышение на 5%.
Помощник юриста	80/100	Удовлетворительный уровень, выполняет задачи на среднем уровне, требуется развитие навыков работы с документами	Не пересматривать, оставить текущий уровень зарплаты
Юрист	92/100	Уровень квалификации соответствует должности, успешно завершила большинство дел.	Повышение на 7% в связи с высокой эффективностью.
Юрист	89/100	Уровень квалификации соответствует должности, успешно завершила большинство дел, но требует улучшения в правовых консультациях.	Повышение на 5%.
Специалист по кадровому делопроизводству	90/100	Высокий уровень квалификации, эффективное ведение документации.	Пересмотр возможен через год при наличии инициативы.

Отличные результаты аттестации дают возможность индексации заработной платы, однако данной мотивации недостаточно, согласно показателю производительности труда.

В заключении аналитической части бакалаврской работы можно сделать вывод, что организацией ООО «Юстиция» используются различные методы и инструменты оценки персонала на разных этапах управления. Однако выявлено, что существующих методов оценки недостаточно при подборе нового персонала в организацию, что приводит к росту текучести кадров и росту увольнений еще в период адаптации. Также существующие методы оценки профессиональных компетенций и эффективности сотрудников незначительно влияют на рост мотивации персонала. Сотрудники не заинтересованы в росте собственной эффективности и профессионализма в виду слабой связи между результатами оценки и поощрением за рост показателей. Выявленные проблемы в оценке персонала ООО «Юстиция» требуют разработки мероприятий по улучшению процессов оценки в организации.

### **3 Разработка мероприятий по оценке персонала в организации ООО «Юстиция»**

#### **3.1 Мероприятия по оценке персонала в организации ООО «Юстиция»**

Проанализировав методы оценки, используемые в организации ООО «Юстиция», были сделаны следующие выводы:

- в организации процессом оценки персонала занимается директор совместно с специалистом по кадрам. Оценка персонала организации ООО «Юстиция» осуществляется на этапах подбора и найма персонала, адаптации, обучения, мотивации и текущей деятельности;
- на этапе отбора и найма персонала в организации ООО «Юстиция» используются методы анкетирования и собеседования. Количество уволенных сотрудников в период адаптации в 2023 г. и их несоответствие занимаемой должности свидетельствует о недостаточно эффективных методах оценки кандидатов на этапе отбора и найма;
- в конце адаптации новый сотрудник оценивается с помощью метода 360-градусной оценки;
- регулярная оценка необходимости в обучении персонала организации не проводится. Оценка результативности обучения происходит путем тестирования сотрудников по окончании обучения. Тесты содержат вопросы по основным аспектам проводимого обучения;
- оценка текущей деятельности персонала проводится путем оценки его производительности и качества работы. Производительность труда сотрудников организации ООО «Юстиция» значительно снизилась в 2023 г. до 414,71 т. р., что связано с существенным

увеличением численности персонала организации и снижением их эффективности. Фактическое время на осуществление многих второстепенных операций сотрудниками организации ООО «Юстиция» выше запланированного, в связи с чем время оперативной работы значительно снижается, что негативно влияет на показатель среднегодовой выработки персонала. Коэффициент удовлетворенности клиентов выполненной работой снизился у сотрудников обоих отделов. В большей степени у сотрудников юридического блока организации, что может негативно отражаться на финансовых результатах деятельности организации;

- результаты оценки производительности и качества работы персонала организации ООО «Юстиция» используются и для принятий решений по мотивации сотрудников. Не смотря на рост средней заработной платы сотрудников организации в течение трех лет, производительность труда значительно упала. По результатам тестирования руководство ООО «Юстиция» принимает решение о пересмотре заработной платы, а также о направлении на дополнительное обучение при выявлении значительных пробелов в знаниях сотрудника по определенным вопросам. Отличные результаты аттестации дают возможность индексации заработной платы, однако данной мотивации недостаточно, согласно показателю производительности труда.

По результатам проведенного анализа выделены две наиболее критичные проблемы в системе оценки персонала организации ООО «Юстиция», требующие решения. Мероприятия по оценке персонала в организации ООО «Юстиция» визуальны представлены на рисунке 15.

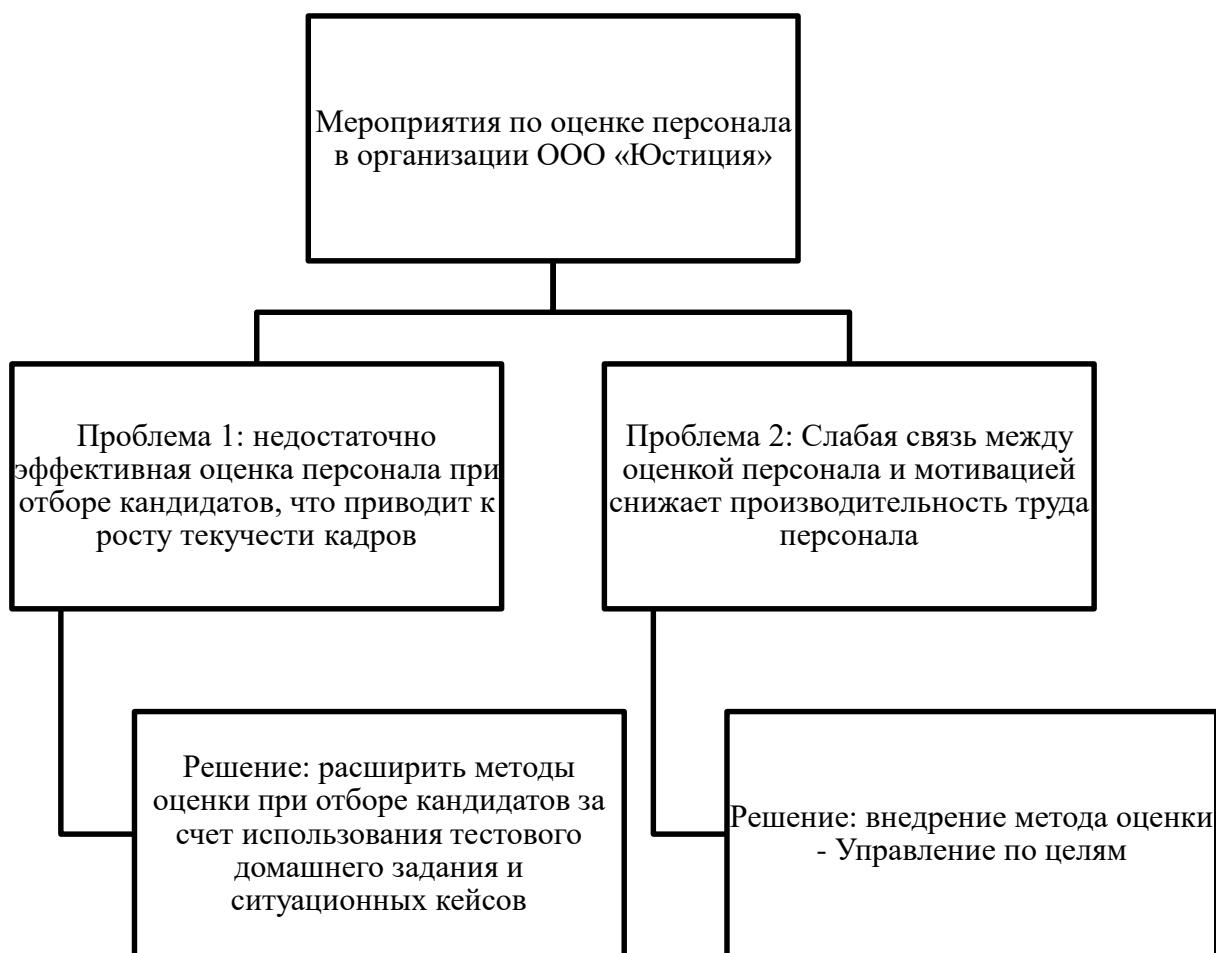


Рисунок 15 – Мероприятия по оценке персонала в организации ООО «Юстиция»

Предложенные мероприятия по оценке персонала в организации ООО «Юстиция» позволят улучшить процесс оценки на таких этапах управления, как отбор и найм персонала, этап текущей деятельности и мотивация персонала.

Мероприятие 1. Расширение методов оценки при отборе кандидатов за счет использования тестового домашнего задания и ситуационных кейсов.

В настоящее время в организации используется только анкетирование и собеседование кандидатов при отборе. Расширение методов оценки при отборе кандидатов за счет использования тестовых домашних заданий и ситуационных кейсов позволит получить более глубокое и всестороннее представление о профессиональных навыках, практическом опыте,

аналитических способностях и подходе соискателя к решению задач. Расширение методов оценки при отборе кандидатов способствует более точному соответствию выбранных кандидатов требованиям должности. Преимущества данных методов оценки перечислены на рисунке 16.

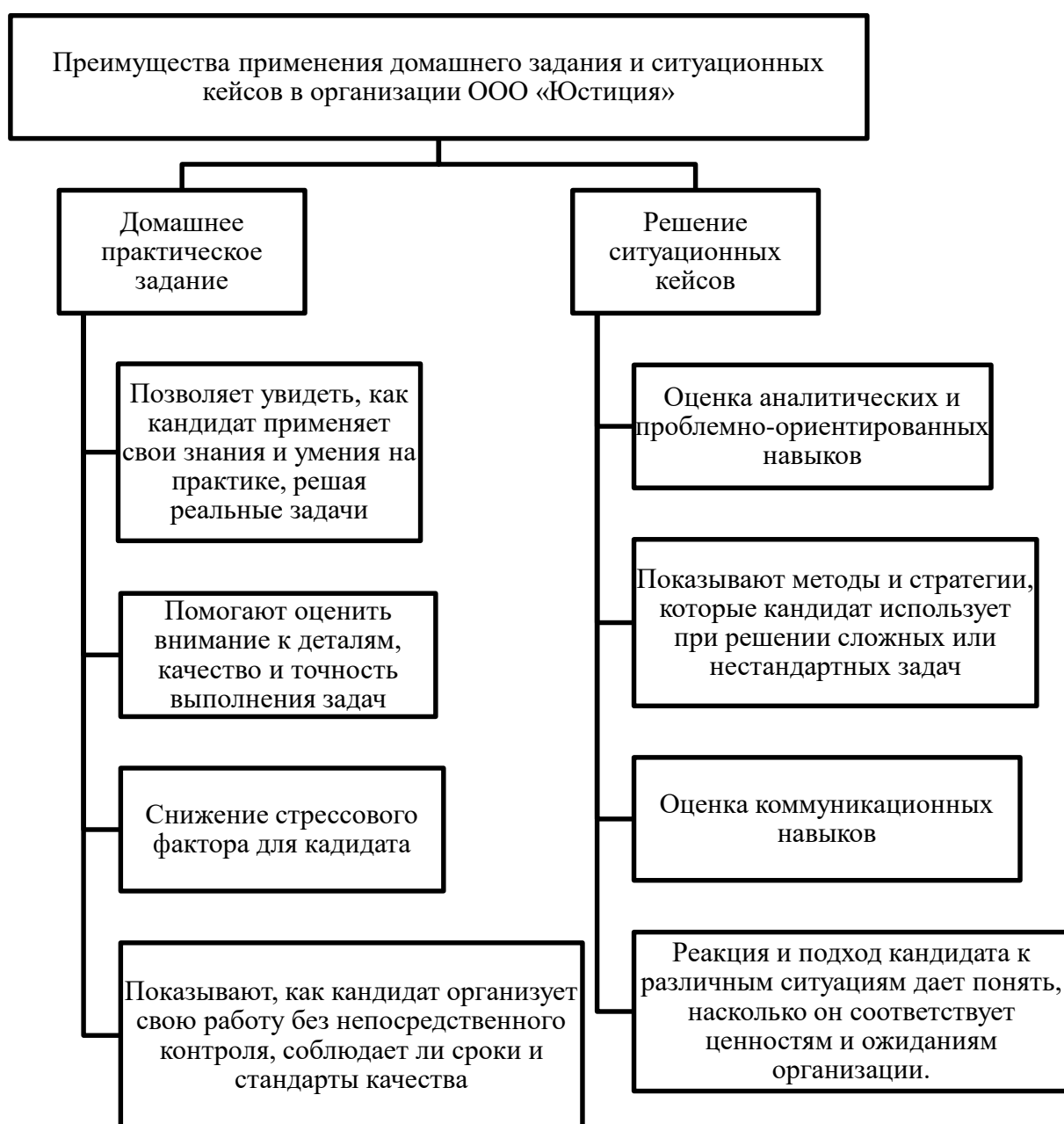


Рисунок 16 – Преимущества применения домашнего задания и ситуационных кейсов в организации ООО «Юстиция»

На рисунке 16 видно, что предложенные методы оценки при отборе кандидатов имеет массу преимуществ как для работодателя, так и для соискателя.

В таблице 11 приведен пример возможных тестовых домашних заданий при отборе кандидатов в организации ООО «Юстиция».

Таблица 11 – Пример возможных тестовых домашних заданий при отборе кандидатов в ООО «Юстиция»

Отдел	Пример тестового домашнего задания
Финансовый блок	<ul style="list-style-type: none"> <li>– составить финансовый отчет о доходах и расходах компании за последний квартал;</li> <li>– провести анализ рентабельности нового проекта и подготовить финансовую модель;</li> <li>– рассчитать налогооблагаемую базу компании и подготовить налоговую декларацию;</li> <li>– подготовить прогноз движения денежных средств на следующий год;</li> <li>– разработать бюджет для нового бизнес-проекта с учетом всех возможных рисков;</li> <li>– провести анализ ликвидности компании и предложить меры по ее улучшению.</li> </ul>
Юридический блок	<ul style="list-style-type: none"> <li>– подготовить проект договора, учитывая требования клиента и законодательные нормы;</li> <li>– провести юридическую экспертизу контракта и выявить потенциальные риски для компании;</li> <li>– написать юридическое заключение по делу о трудовом споре между сотрудником и работодателем;</li> <li>– подготовить исковое заявление в суд по делу о взыскании задолженности;</li> <li>– провести правовой анализ нового законодательства и предложить меры для соблюдения его требований в компании;</li> <li>– разработать регламент для внутреннего пользования, учитывая актуальные юридические нормы.</li> </ul>
Блок кадрового администрирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разработать план адаптации нового сотрудника на первые три месяца работы;</li> <li>– подготовить график отпусков для отдела, учитывая производственные потребности и предпочтения сотрудников;</li> <li>– провести анализ системы мотивации персонала и предложить изменения для повышения эффективности;</li> <li>– подготовить отчет о текучести кадров и предложить меры по её снижению.</li> </ul>

Предложенные тестовые домашние задания помогут лучше оценить профессиональные навыки, подход к работе и соответствие кандидатов требованиям конкретной должности в организации ООО «Юстиция» и снизят текучести кадров организации, в особенности среди новых сотрудников.

Мероприятие 2. Внедрение метода оценки – управления по целям (Management by Objectives). Для повышения связи оценки персонала с мотивацией следует внедрить систему оценки персонала, основанную на оценке результатов и достижений сотрудников. Данный метод позволяет четко определить цели на всех уровнях организации и эффективно отслеживать их достижение. Внедрение метода управления по целям состоит из следующих основных этапов, перечисленных на рисунке 17.



Рисунок 17 – Этапы внедрения метода управления по целям



На рисунке 17 видно, что каждому сотруднику устанавливаются конкретные, измеримые, достижимые цели. Пример возможных целей для сотрудников ООО «Юстиция» представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Пример возможных целей для сотрудников ООО «Юстиция»

Должность	Пример цели
Бухгалтер	точное и своевременное составление финансовой отчетности для организации и ее клиентов, сдача финансовой отчетности без ошибок и задержек.
Юрист	подготовить и провести юридическую экспертизу всех новых контрактов с клиентами, разработать и внедрить новый внутренний регламент в соответствии с изменениями законодательства в течение месяца.
Специалист по кадрам	сократить текучесть кадров путем внедрения программ адаптации и удержания сотрудников, организовать и провести обучение для всех сотрудников финансового блока.

Выполнение поставленных целей в течение заданного периода позволят объективно оценить вклад каждого сотрудника в достижение целей компании и станут основой для принятия решений о премировании, повышении заработной платы. Так, за выполнение всех поставленных целей в течение года может быть предусмотрена годовая дополнительная премия.

Цели будут мотивировать сотрудников на выполнение задач, способствующих достижению финансовых показателей организации.

Контроль выполнения целей может осуществляться ежемесячно, ежеквартально или по завершению ключевых этапов работы. Сотрудники получают обратную связь по результатам своей работы.

Следовательно, предложенные мероприятия по оценке персонала ООО «Юстиция» позволят улучшить процессы управления персоналом и повысить его эффективность.

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

В исследовании были предложены следующие мероприятия по оценке персонала в организации ООО «Юстиция»:

- расширение методов оценки при отборе кандидатов за счет использования тестового домашнего задания и ситуационных кейсов;
- внедрение метода оценки – управления по целям.

Экономическая эффективность данных методов оценки перечислена в таблице 13.

Таблица 13 – Экономическая эффективность предложенных методов оценки

Метод оценки	Экономическая эффективность
Тестовое домашнее задание и ситуационные кейсы	<ul style="list-style-type: none"><li>– снижение затрат на адаптацию новых сотрудников;</li><li>– снижение финансовых потерь от исправления ошибок или правовых рисков;</li><li>– уменьшение текучести кадров, снижая затраты на повторный подбор и адаптацию новых сотрудников;</li><li>– увеличение производительности.</li></ul>
Управление по целям	<ul style="list-style-type: none"><li>– увеличение производительности и результативности организации;</li><li>– оптимизация использования ресурсов;</li><li>– повышение мотивации сотрудников.</li></ul>

Следовательно, предложенные методы способствуют улучшению качества подбора сотрудников, повышению их производительности, снижению издержек, что обеспечит рост прибыли и рентабельности организации.

Внедрение данных мероприятий потребует определённых финансовых и временных ресурсов. Список необходимых затрат представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Затраты на реализацию мероприятий по оценке персонала

Затраты	Стоимость, т. р.
Затраты специалистов на проверку тестовых заданий	20
Затраты на разработку тестовых заданий	30
Затраты на разработку и согласование целей	50
Итого	100

Согласно таблице 14, затраты на реализацию мероприятий по оценке персонала составят 100 т. р. Сумма затрат не велика, что важно в настоящее время для организации малого бизнеса.

Ожидается, что предлагаемые методы оценки персонала позволят сократить коэффициент текучести кадров организации, в особенности в период испытательного срока. В 2023 г. 2 сотрудника организации ООО «Юстиция» были уволены в период испытательного срока.

При сокращении данного показателя, можно рассчитать экономию на наборе новых сотрудников в организацию ООО «Юстиция» по формуле 1.

$$СУ = Ч \cdot (1,25 \cdot ЗП) \cdot (Н + О), \quad (1)$$

где СУ – стоимость увольнения не прошедших адаптацию сотрудников;

ЗП – ежемесячная зарплата;

Н – месяцы, которые компания тратит на наем;

О – месяцы, которые бизнес оплачивает обучение;

Ч – количество уволенных работников.

$$СУ = 2 \cdot (1,25 \cdot 62) \cdot (1 + 1) = 310 \text{ т. р.}$$

В тоже время планируемый рост показателя среднегодовой выработки персонала ООО «Юстиция» при внедрении метода оценки – управление по целям составит 10%. Динамика среднегодовой выработки персонала будет выглядеть следующим образом, представленным на рисунке 18.

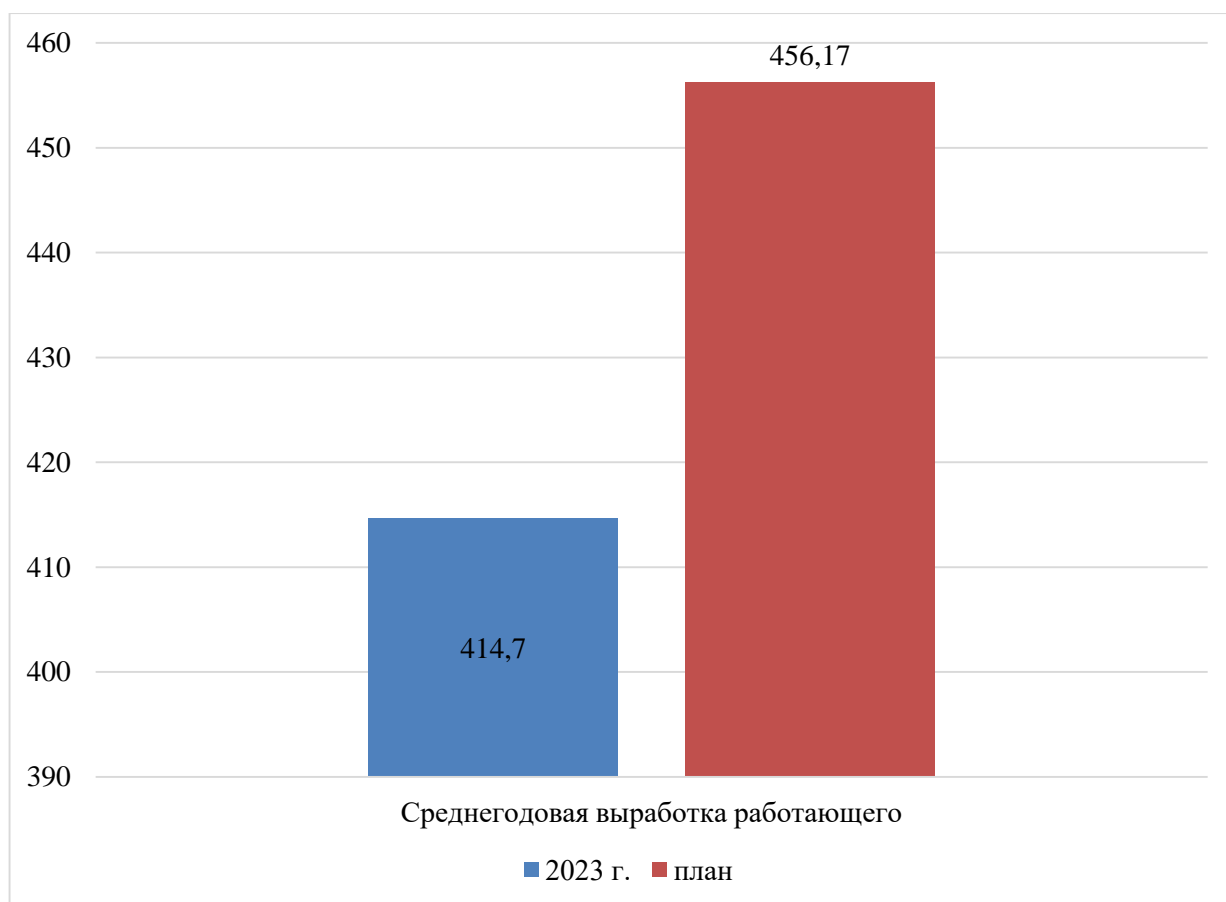


Рисунок 18 – Динамика среднегодовой выработки персонала организации ООО «Юстиция», т. р.

На рисунке 18 виден планируемый рост показателя среднегодовой выработки персонала ООО «Юстиция» до 456,17 т. р.

При повышении показателя среднегодовой выработки персонала произойдет рост выручки от реализации в размере:

$$\text{Выручка} = 456,17 \cdot 7 = 3193 \text{ т. р.}$$

Рост выручки от реализации может составить 290 т. р.

Экономия по условно-постоянным расходам можно найти по формуле 2.

$$\text{Эу. л.} = \left( \frac{y}{B_1} - \frac{y}{B_2} \right) \cdot B_2, \quad (2)$$

где  $Y$  – условно-постоянные затраты;

$B$  – выручка предприятия до и после внедрения мероприятий.

$$\text{Эу. л.} = \left( \frac{1071}{2903} - \frac{1071}{3193} \right) \cdot 3193 = (0,37 - 0,34) \cdot 3193 = 95,8 \text{ т. р.}$$

Совокупный экономический эффект (ЭФ) от предложенных мероприятий по оценке персонала можно найти по формуле 3.

$$\text{ЭФ} = \text{СЭ} - \text{З}, \quad (3)$$

где СЭ – совокупная экономия от всех мероприятий;

З – затраты на реализацию мероприятий.

$$\text{ЭФ} = 310 + 95,8 - 100 = 305,8 \text{ т. р.}$$

Следовательно, совокупный экономический эффект, от предложенных в третьей главе исследования мероприятий по оценке персонала ООО «Юстиция» составит 305,8 т. р.

В заключении третьего раздела бакалаврской работы сделан вывод, что предложенные мероприятия по оценке персонала, такие как расширение методов оценки при отборе кандидатов за счет использования тестового домашнего задания и ситуационных кейсов и внедрение метода оценки – управления по целям, поспособствуют улучшению качества подбора сотрудников, повышению их производительности, снижению издержек, что обеспечит рост среднегодовой выработки персонала на 10% или до 456,17 т. р., увеличит выручку от реализации на 290 т. р., совокупный экономический эффект предложенных рекомендаций по оценке персонала составит 305,8 т. р. с учетом произведенных затрат.

## Заключение

Оценка персонала является важным элементом управления человеческими ресурсами в любой организации, включая малый бизнес.

Теоретическая часть исследования показала, что оценка персонала – это организованный и целенаправленный процесс анализа и оценки качественных характеристик и производственной деятельности сотрудников. Оценка персонала обеспечивает объективное накопление информации, которая служит основой для принятия управленческих решений в организации, направленных на повышение трудового потенциала, развитие сотрудников и формирования эффективных управленческих решений для дальнейшего развития компании. Основная цель оценки персонала состоит в обеспечении эффективного управления человеческими ресурсами с помощью определения текущего состояния профессиональных компетенций сотрудников, результативности их деятельности.

Использование методов оценки на каждом этапе управления персоналом позволяет улучшить процесс управления персоналом в целом и в частности помогает выявить наиболее подходящих кандидатов при найме новых сотрудников, способствует быстрому выявлению проблем в адаптации персонала, позволяют отслеживать выполнение задач и обеспечивать соответствие работы сотрудника целям организации.

Выбор методов оценки должен зависеть от целей проводимой оценки персонала организации, ресурсов на проведение оценки, а также этапа управления персоналом, на котором оценка проводится.

Особенности формирования системы оценки в организации малого бизнеса состоят в ограниченных ресурсах для использования дорогостоящих и сложных систем оценки, акцент делается на простых и эффективных методах, малом количестве сотрудников, что позволяет учитывать индивидуальные особенности каждого и проводить более персонализированную оценку, простоте и прозрачности системы оценки,

ключевой роли руководства в оценке персонала. Для организации малого бизнеса особенно важны методы, которые легко адаптируются к недостаточным ресурсам организации и небольшим коллективам.

Проанализировав методы оценки, используемые в организации ООО «Юстиция» были сделаны следующие выводы:

- в организации процессом оценки персонала занимается директор совместно с специалистом по кадрам. Оценка персонала организации ООО «Юстиция» осуществляется на этапах подбора и найма персонала, адаптации, обучения, мотивации и текущей деятельности;
- на этапе отбора и найма персонала в организации ООО «Юстиция» используются методы анкетирования и собеседования. Количество уволенных сотрудников в период адаптации в 2023 г. и их несоответствие занимаемой должности свидетельствует о недостаточно эффективных методах оценки кандидатов на этапе отбора и найма;
- в конце адаптации новый сотрудник оценивается с помощью метода 360-градусной оценки;
- регулярная оценка необходимости в обучении персонала организации не проводится. Оценка результативности обучения происходит путем тестирования сотрудников по окончании обучения. Тесты содержат вопросы по основным аспектам проводимого обучения;
- оценка текущей деятельности персонала проводится путем оценки его производительности и качества работы. Производительность труда сотрудников организации ООО «Юстиция» значительно снизилась в 2023 г. до 414,71 т. р., что связано с существенным увеличением численности персонала организации и снижением их эффективности. Фактическое время на осуществление многих второстепенных операций сотрудниками организации

ООО «Юстиция» выше запланированного, в связи с чем время оперативной работы значительно снижается, что негативно влияет на показатель среднегодовой выработки персонала. Коэффициент удовлетворенности клиентов выполненной работой снизился у сотрудников обоих отделов. В большей степени у сотрудников юридического блока организации, что может негативно отражаться на финансовых результатах деятельности организации;

– результаты оценки производительности и качества работы персонала организации ООО «Юстиция» используются и для принятия решений по мотивации сотрудников. Не смотря на рост средней заработной платы сотрудников организации в течение трех лет, производительность труда значительно упала. По результатам тестирования руководство ООО «Юстиция» принимает решение о пересмотре заработной платы, а также о направлении на дополнительное обучение при выявлении значительных пробелов в знаниях сотрудника по определенным вопросам. По результатам проведенного анализа были предложены следующие мероприятия по оценке персонала в организации ООО «Юстиция»:

- расширение методов оценки при отборе кандидатов за счет использования тестового домашнего задания и ситуационных кейсов;
- внедрение метода оценки – управления по целям.

Предложенные мероприятия по оценке персонала поспособствуют улучшению качества подбора сотрудников, повышению их производительности, снижению издержек, что обеспечит рост среднегодовой выработки персонала на 10% или до 456,17 т. р., увеличит выручку от реализации на 290 т. р., совокупный экономический эффект предложенных рекомендаций по оценке персонала составит 305,8 т. р. с учетом произведенных затрат. Цель бакалаврской работы достигнута.



## Список используемой литературы и используемых источников

1. Абабий А. В. Теоретические аспекты управления персоналом в современной организации // Вестник Московской международной академии. 2022. №2. С. 43-47.
2. Абдуллина А. Р. Выбор методов оценки при подборе персонала // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2019. №3-2 (30). С. 10-13.
3. Айше А. Б. Бизнес с сердцем вместо KPI: От потребления к созиданию. Москва: Альпина PRO, 2023. 162 с.
4. Баева О. Н. Оценка эффективности обучения на рабочем месте / О. Н. Баева, В. И. Филиппова // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 2, № 11(140). С. 89–94.
5. Балашова Н. В. Оценка рентабельности инвестиций в персонал: основные подходы / Н. В. Балашова, В. С. Харьковина // Baikal Research Journal. 2022. № 3. – [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-rentabelnosti-investitsiy-v-personal-osnovnyuypodhody> (дата обращения: 03.08.2024).
6. Богомолова И. П. Место оценки результатов труда менеджеров в управлении персоналом / И. П. Богомолова, В. О. Федорова // Экономика, управление, право: актуальные вопросы и векторы развития: Сборник статей XII Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 29 февраля 2024 года. Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2024. С. 33-38.
7. Ван Ц. Инструменты оценки эффективности управления персоналом предприятий // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. № 5-2(92). С. 143-145.
8. Василенко А. С. Роль и значимость метода «ассесмент-центра» в системе подбора и оценки персонала // В сборнике: Государство, общество,

личность: история и современность. Сборник статей VII Международной научно-практической конференции. Пенза, 2024. С. 47-50.

9. Газизов Р. Р. Инновационные подходы к управлению персоналом и их реализация с позиции функций управления // Уровень жизни населения регионов России. 2019. № 9. С. 90-95.

10. Дресвянников В. А. Центр оценки и развития персонала (Assessment and development center): создание и технология работы: монография / В. А. Дресвянников, Т. Ю. Пащенко, С. В. Тактарова. Москва: РУСАЙНС, 2020. 220 с.

11. Зверева Е. В., Царионова Ю. В. Оценка результатов деятельности персонала организации: теоретический и прикладной характер // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. №11-1. С. 62-67.

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

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

14. Кочура И. В., Локтева В. Р. Методические аспекты совершенствования инструментов оценки персонала на предприятии // В сборнике: Фотинские чтения - 2023 (осеннее собрание). Сборник материалов X Международной научно-практической конференции. Ижевск, 2024. С. 43-48.

15. Кошелева И. И. Методы оценки деловых качеств персонала // Экономика и социум. 2021. №6-1 (85). С. 731-736.

16. Кузнецова А.В. Выбор показателей оценки эффективности обучения персонала // В сборнике: Эффективное управление экономикой:

проблемы и перспективы. Сборник трудов IX Всероссийской научно-практической конференции. Симферополь, 2024. С. 122-126.

17. Маковская Н. Анализ человеческих ресурсов в системе управления персоналом // Управление персоналом. 2020. № 3. С. 82-86.

18. Менеджмент знаний и устойчивость инновационного развития предприятий и организаций региона / П. В. Антипина, Е. А. Арбатская, О. Н. Баева, С. В. Чупров и др.; науч. ред. д-р экон. наук, проф. С. В. Чупров; отв. ред. канд. экон. наук, доц. Т. А. Кондрацкая. Иркутск: Изд. дом Байкал. гос. ун-та, 2022. 186 с.

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

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

21. Ревазовна М. Л. Развитие надпрофессиональных компетенций как условие реализации карьерного потенциала молодых специалистов. / М.Л. Ревазовна // Власть и управление на Востоке России, 2020. №3 (92). С. 185–192.

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

23. Сидорова В. Н., Руденко Г. Г., Сидоров Н. В. Управление талантами как современная технология управления персоналом: Монография. М.: 2021. 158 с.

24. Сорокина О. Г., Ульяницкая И. И. Инструменты оценки трудовых функций // В сб.: Научные исследования и общественные проблемы. Материалы всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Саратов, 2023. С. 123-126.

25. «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/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения – 01.08.2024 г.)

26. Управление персоналом / Литвинюк А.А., Лукашевич В.В., Карпенко Е.З., Кузуб Е.В., Бабынина Л.С., Журавлев П.В., Карташова Л.В., Конобеева А.Б., Троска З.А., Фатеев М.А., Устюжанина Н.В./Учебник и практикум / Москва, 2021. Сер. 76 Высшее образование (3-е изд., пер. и доп). 461 с.

27. Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / С. И. Сотникова, Е. В. Маслов, Н. Н. Абакумова, Ю. А. Масалова. Москва : Инфра-М, 2021. 513 с.

28. Ушаков Д. С. Современные тенденции корпоративного обучения персонала // Экономика Таджикистана. 2023. № 4. С. 182-189.

29. Фетисова Е. А. Анализ и оценка эффективности показателя производительности труда: некоторые подходы к выполнению // Научные исследования XXI века. 2023. № 5 (25). С. 83-85. С. 83. Зверева Е. В., Богацкая А. С. К вопросу изучения методов оценки персонала предприятия // Тенденции развития науки и образования. 2023. № 99-4. С. 104-106. С. 105

30. 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.

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

32. Человеческий капитал и эффективный менеджмент / А. Б. Конобеева, С. А. Карташов, С. А. Шапиро [и др.]. Москва: ООО «Директ-Медиа», 2023. 184 с.

33. Шарков, Д. Ю. Ассесмент как метод оценки персонала в организации / Д. Ю. Шарков, Е. А. Пономарева // Наука и образование в новых реалиях: проблемы, дискуссии, пути совершенствования: материалы XXXII Всероссийской научно-практической конференции, Рязань, 11 декабря 2023 года. – Рязань: ООО «Издательство «Концепция», 2023. С. 216-218.

34. Шарков Ф. И. Корпоративная культура организации: управление социальным капиталом в условиях вызовов и рисков / Ф. И. Шарков, В. И. Гостенина, И. М. Лоскутова, Е. Ю. Сычева // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2023. Т. 23, № 1. С. 142-155.
35. Шестопалова О. Н., Окунева Т. В. Удовлетворенность трудом персонала: современные подходы и показатели оценки // Вестник Сургутского государственного педагогического университета. 2024. № 2(89). С. 118-126.
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.
38. Эркенова Ф. Ш. Диагностика изменения финансового состояния предприятия и рекомендации по его улучшению / Ф. Ш. Эркенова // Статистические и эконометрические исследования социально-экономических систем аграрно-ориентированного региона: Сборник научных трудов по материалам VIII Международной научно-практической конференции, Ставрополь, 17 февраля 2021 года. Ставрополь: Издательство "АГРУС", 2021. С. 159-165.
39. Юдин В. А, Карпова Т. П. Методологические подходы к оценке деятельности сотрудников общественной организации // Вестник Самарского муниципального института управления. 2023. № 4. С. 55-64.
40. Юдникова Е. К. Анализ отечественных и зарубежных подходов интерпретации деловой активности // Наука, образование, инновации: апробация результатов исследований. 2020. С.447–454.

41. Ямашкин С. А. Оценка эффективности сотрудников в вебприложении для управления персоналом / В. Ю. Козьякин, С. Р. Байбикова, С. А. Ямашкин [и др.] // Научно-технический вестник Поволжья. 2024. № 5. С. 116-118.

42. A Hierarchical Structure of Key Performance Indicators for Operation Management and Continuous Improvement in Production Systems / N. Kang, C. Zhao, J. Li, J. A. Horst // International Journal of Production Research. 2016. Vol. 54 (21). Pp. 6333–6350.

43. Information and analytical support for assessing the state and prospects of development of organizations / E. V. Sidorchukova, V. V. Yagovets, I. S. Ivashchenko [et al.] // Fundamental research. 2020. № 6. p. 115-117.

44. Key performance indicators in the production of the future / R. Joppen, S. von Enzberg, J. Gundlach, A. Kühn, R. Dumitrescu // Procedia CIRP. 2019. Vol. 81. Pp. 759–764.

45. Study and evaluation of measures on infectious safety of medical personnel and patients when providing dental care in accordance with regulatory documents / Zh. Zh. Tolegenova, Sh. E. Tokanova, A. Zh. Baibussinova [et al.] // Science & Healthcare. 2023. Vol. 25, No. 6. P. 113-121.