

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 4 курса 422 группы

направления 38.03.02 Менеджмент

Экономического факультета

Ступак Людмилы Алексеевны

Научный руководитель
д.э.н., профессор И.Н.
Пчелинцева

подпись, дата

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2025 г.

Введение

Актуальность темы. Ключевым фактором успеха для организаций считается эффективно и слаженно работающий персонал, именно он играет ведущую роль в постоянно развивающейся на сегодняшний день экономике при условиях высокой конкуренции.

Недостаточная изученность системы оценки сотрудников и пренебрежение использованием её в работе негативно отражается на работоспособности сотрудников организаций и может привести к ухудшению морального климата в коллективе, а также снижению общей эффективности деятельности и всей экономики в целом, что и объясняет актуальность выбранной темы.

Степень разработанности темы. Вопросы оценки деятельности персонала рассматриваются в трудах многих отечественных и зарубежных исследователей, таких как Е.В. Маслов, рассматривающий подход к оценке персонала на основе ключевых показателей эффективности, а также Т.Ю. Базаров и А.А. Дергач анализирующие вопрос классификации современных методов оценки персонала. Среди зарубежных исследователей выделяются М. Армстронг и Д. Парментер.

Целью дипломной работы является разработка направлений совершенствования оценки деятельности работников в ООО «Демьянский хлеб». Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Изучить сущность и принципы оценки деятельности работников организации, ее значение для управления персоналом;
- Рассмотреть существующие методы оценки деятельности работников организации, их преимущества и недостатки;
- Определить основные показатели оценки деятельности работников организации;
- Провести анализ деятельности ООО «Демьянский хлеб»;

- Рассмотреть возможности применения методов и показателей оценки деятельности работников в ООО «Демьянский хлеб»;
- Разработать направления совершенствования оценки деятельности работников в ООО «Демьянский хлеб» и оценить их экономическую эффективность.

Методологическая основа исследования: В процессе исследования использовались общенаучные методы: анализ и синтез, индукция и дедукция, сравнение и обобщение, системный подход, а также специальные методы: статистический анализ, экономический анализ.

Информационная база исследования: Нормативно-правовые акты Российской Федерации, учебная и научная литература по управлению персоналом, статистические данные, отчетность ООО «Демьянский хлеб»,

Практическая значимость: заключается в разработке комплекса мероприятий по совершенствованию системы оценки деятельности работников для конкретной организации – ООО «Демьянский хлеб».

Структура работы: Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

В первой главе раскрываются теоретические основы оценки деятельности работников в организации. Здесь рассматриваются основные понятия, методы оценки, а также этапы и уровни проведения оценки персонала. Во второй главе проводится анализ оценки деятельности работников на примере ООО «Демьянский хлеб». Представлена характеристика предприятия, анализ персонала и применяемых методов оценки, а также рассмотрены показатели эффективности.

В третьей главе предложены направления совершенствования системы оценки деятельности работников ООО «Демьянский хлеб». Рассматривается разработка и внедрение системы ключевых показателей эффективности, применение метода управления по целям (МВО), а также оценка экономической эффективности и целесообразности предложенных мероприятий.

Основное содержание работы

В первом разделе дипломной работы изучены теоретические основы оценки деятельности работников в организации. Оценка персонала представляет собой систему чётких параметров, которая позволяет всесторонне оценить эффективность сотрудников. Эта система охватывает ключевые качества, навыки и функции работников, определяя степень их соответствия занимаемым должностям.

Сущность оценки заключается в выявлении степени соответствия фактического состояния объекта целевому. Термин «оценка персонала» близок к понятию «управление», но не является его синонимом в полном смысле.

Оценка персонала помогает принимать точные управленческие и кадровые решения, повышающие эффективность каждого сотрудника.

Деятельность работников организации включает:

- Выполнение рабочих заданий;
- Взаимодействие с коллегами и руководством;
- Участие в принятии решений;
- Соблюдение правил и норм организации;
- Вклад в достижение стратегических целей.

Основные принципы оценки деятельности работников:

- Прозрачность: сотрудники должны понимать, как проводится оценка и как используются её результаты;
- Обратная связь: сотрудник получает информацию о своих сильных и слабых сторонах и возможностях развития;
- Объективность: оценка базируется на фактах, а не субъективных мнениях;
- Справедливость: учитывается вклад каждого, обеспечиваются равные возможности;
- Релевантность: критерии связаны с целями должности и организации;

- Измеримость: результаты выражаются в количественной или качественной форме;
- Гласность: сотрудники информированы о критериях, процедуре и результатах;
- Систематичность: оценка проводится регулярно и по установленной системе;
- Конфиденциальность: результаты доступны только уполномоченным лицам;
- Ориентация на развитие: выявление не только недостатков, но и возможностей для улучшения.

Правильно поставленные цели оценки позволяют существенно экономить ресурсы организации. Оценка персонала необходима периодически, поскольку изменения и развитие — естественная часть жизненного цикла любой компании. Для проведения оценки могут привлекаться внешние специалисты или эта задача возлагается на отдел кадров.

Оценка деятельности персонала выполняет три основные цели: административную (принятие обоснованных кадровых решений), информационную (обеспечение достоверной обратной связи для работников и руководителей) и мотивационную (стимулирование повышения производительности при учёте ожиданий сотрудников). Основные задачи оценки включают определение потенциала для карьерного роста, выявление потребностей в обучении, поддержку чувства справедливости и повышение мотивации, а также организацию обратной связи и разработку программ развития персонала.

Для организации оценка позволяет выявлять эффективность сотрудников, обосновывать кадровые решения, оптимизировать мотивацию, улучшать корпоративную культуру и планировать потребности в персонале.

Для сотрудников она даёт возможность понять свои сильные и слабые стороны, планировать карьеру, повышать мотивацию и получать развитие.

Таким образом, эффективная система оценки является важным инструментом управления персоналом, способствующим достижению целей организации и развитию сотрудников.

В работе рассматриваются методы оценки деятельности работников, которые организации используют для измерения продуктивности и результативности труда, что необходимо для принятия управленческих решений.

Не существует единой классификации методов оценки, поэтому в работе представлена классификация по различным признакам: описательные методы, методы получения количественных показателей, методы выявления и измерения показателей, комбинированные методы, а также классификация по содержанию оценки (оценка личных качеств и оценка результатов работы).

В.Р. Веснин разделяет методы на традиционные (субъективное мнение руководителя) и нетрадиционные (оценка в групповом взаимодействии). По целевому назначению выделяются прогностические и практические методы.

Наиболее распространённые методы включают количественные (KPI, тестирование) и качественные (метод крайностей, описательный метод, метод матрицы, метод "360 градусов", ассессмент-центр)

Выбор метода оценки персонала – уникальная задача для каждой организации, требующая учета целей, задач, особенностей организации, а также пригодности метода для оценки требуемого поведения, валидности, надежности, преимуществ и недостатков, а также пригодности для работы с конкретным контингентом работников.

В работе рассматриваются этапы проведения оценки деятельности персонала, включающие: разработку методики, определение субъектов оценки, времени и места проведения, установление процедуры подведения итогов, документационное и информационное обеспечение, консультирование оценщиков. Цели оценки зависят от потребностей

организации и могут включать дифференцирование заработной платы, планирование обучения, ротацию персонала, определение рациональности использования кадров, формирование кадрового резерва и повышение мотивации.

Центральным вопросом является установление показателей оценки, характеризующих как соответствие сотрудника организационно-социальной системе, так и профессиональным требованиям. Показатели могут охватывать способности сотрудника, его личностные качества, мотивационные установки, а также сотрудничество, самостоятельность и готовность к принятию дополнительной нагрузки. Важно, чтобы наблюдаемое поведение было необходимым для выполнения работы.

Завершающий этап включает подведение итогов (анализ данных, сравнение с целями, выявление сильных и слабых сторон, формирование заключения, документирование), предоставление обратной связи (подготовка к беседе, проведение беседы, документирование) и использование результатов оценки (принятие решений по управлению персоналом, совершенствование системы оценки, улучшение результатов деятельности организации, мотивация сотрудников).

Оценка персонала служит административным и мотивационным целям. Основой достижения результата является выполняемая сотрудником работа, определение характеристик которой осуществляется в ходе анализа и описания работы.

Проведенный анализ позволил систематизировать знания в области оценки деятельности персонала, выделить ключевые факторы, влияющие на эффективность системы оценки, и определить методологическую базу для дальнейшего исследования.

Второй раздел работы посвящена анализу оценки деятельности работников ООО «ДЕМЬЯССКИЙ ХЛЕБ». ООО «Демьянский хлеб» ориентируется на следующие ключевые направления своей деятельности и ответственности:

- Качество — предоставление услуг и продукции высокого качества, соответствующих требованиям и ожиданиям клиентов;
- Надежность — обеспечение безопасного хранения зерна и своевременной поставки продукции;
- Развитие — постоянное совершенствование технологий, расширение ассортимента и географии деятельности;
- Ответственность — соблюдение законодательства, экологических норм и социальных обязательств перед клиентами, сотрудниками, обществом и партнёрами.

По состоянию на 1 мая 2025 года, согласно данным Федерального казначейства, ООО «Демьянский хлеб» не участвует в системе государственных закупок в качестве поставщика или заказчика.

Основные конкуренты компании, работающие в сфере хранения и складирования зерна и близкие по финансовым показателям: ООО «АЛЕКСАНДРИЙСКИЙ ЭЛЕВАТОР», ОАО «НОВОЗЫБКОВСКОЕ ХЛЕБОПРИЕМНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ», ООО «НОВОАЛЕКСАНДРОВСКОЕ ХПП №3» и другие.

Выручка конкурентов варьируется от 1,2 млн до 20,9 млн рублей, при этом ООО «Демьянский хлеб» занимает уверенную позицию с выручкой 13,5 млн рублей.

Для укрепления своих рыночных позиций компании рекомендуется учитывать опыт лидеров и активно развивать свои направления. Важным инструментом стратегического анализа является SWOT-анализ, который для ООО «Демьянский хлеб» имеет следующие характеристики:

Сильные стороны: широкий спектр деятельности (выращивание, хранение, торговля), наличие собственного складского хозяйства, поддержка местных фермеров, диверсификация каналов сбыта, аренда и управление недвижимостью.

Слабые стороны: зависимость от сезонности сельскохозяйственного производства, волатильность цен на зерно, риски, связанные с хранением (ухудшение качества, потери), сложности управления разнородной деятельностью.

Возможности: расширение ассортимента продукции, выход на новые рынки, развитие логистики, внедрение современных технологий, государственная поддержка.

Угрозы: конкуренция с крупными зернотрейдерами, изменения в государственной политике, неблагоприятные погодные условия, рост цен на ресурсы, увеличение импорта.

Динамика финансовых показателей ООО «Демьянский хлеб» за период с 2012 по 2024 годы отражает устойчивое развитие компании.

Таким образом, ООО "Демьянский хлеб" много лет удерживает хорошие позиции на рынке. Компания охватывает широкий спектр деятельности, от выращивания зерновых и овощей до хранения, оптовой и розничной торговли. Это указывает на стремление к устойчивости и независимости от колебаний на отдельных рынках.

Наличие деятельности по выращиванию, хранению и торговле говорит о потенциальной интеграции в цепочку поставок зерна и других сельскохозяйственных продуктов. Это даёт конкурентное преимущество в виде контроля над качеством и ценами.

Анализ образовательной структуры, возрастного состава и текучести персонала ООО «Демьянский хлеб» представлен ниже.

В 2025 году в организации работает 39 сотрудников, что значительно превышает численность предыдущих лет (10 человек в 2023 и 2024 годах). Большинство сотрудников имеют высшее образование — 22 человека, что на 15 больше по сравнению с 2024 годом. Среднее профессиональное образование имеют 12 сотрудников (на 9 больше, чем в 2024 году). Также 5 сотрудников получили начальное профессиональное образование. Неполное и полное среднее образование, а также ученые степени отсутствуют. Более 70%

персонала прошли переподготовку или имеют актуальную квалификацию, соответствующую требованиям организации.

В 2023 и 2024 годах численность и распределение по возрастным группам были стабильными (по 10 человек ежегодно). В 2025 году штат увеличился до 39 человек, при этом наблюдается следующее распределение:

- Молодые сотрудники до 20 лет — 2 человека;
- Возрастная группа 21-30 лет — 10 человек;
- Возраст 31-40 лет — 15 человек;
- Возраст 41-50 лет — 7 человек;
- Возраст 51 и более — 4 человека;
- Старше 60 лет — 1 человек.

Это свидетельствует об активном привлечении молодых специалистов и расширении численности опытных работников среднего и старшего возраста, что способствует сохранению экспертизы и баланса в коллективе.

Среднесписочная численность сотрудников выросла с 6 человек в 2022 году до 10 в 2023 и 2024 годах. За 2024 год принято 2 сотрудника, при этом выбыло 1. Коэффициент текучести кадров снизился с 0,3 в 2023 году до 0,1 в 2024 году, что свидетельствует о снижении текучести и повышении стабильности коллектива. Коэффициенты оборота по приему и выбытию также уменьшились, а коэффициенты постоянства и стабильности коллектива выросли до 0,9, что говорит о более устойчивом составе персонала.

Для проведения аттестации в ООО «Демьянский хлеб» издаётся приказ о её проведении, формируется аттестационная комиссия, готовятся необходимые документы, составляются списки работников, подлежащих оценке, и утверждается расписание аттестации.

Основные критерии оценки включают:

- Производительность (объём и скорость работы, выполнение планов);
- Качество работы (соответствие стандартам, отсутствие брака);

- Инициативность (предложение идей, готовность брать ответственность);
- Соблюдение техники безопасности и санитарных норм;
- Дисциплина (пунктуальность, соблюдение трудовой дисциплины);
- Командная работа (взаимодействие с коллегами);
- Профессионализм (знания и применение навыков).

Оценка проводится комиссией из руководителей разных уровней.

Метод ранжирования включает следующие этапы:

1. Формирование списка сотрудников для оценки;
2. Сравнение каждого сотрудника с другими по выбранным критериям;
3. Присвоение рангов без повторений (ранг 1 — лучший сотрудник);
4. Заполнение формы ранжирования (пример — Приложение 2);
5. Анализ результатов и выявление лучших и худших сотрудников;
6. Предоставление конструктивной и мотивирующей обратной связи;
7. Разработка индивидуальных планов развития, включая обучение и наставничество.

Преимущества метода ранжирования:

- Простота и быстрота проведения;
- Низкие финансовые затраты;
- Лёгкость понимания результатов;
- Стимулирование здоровой конкуренции и мотивации.

Недостатки метода ранжирования:

- Субъективность оценок, зависящая от мнения руководителя;
- Сложность чёткого измерения критериев;
- Возможная демотивация сотрудников с низкими рангами;
- Неучёт специфики различных должностей;
- Трудоёмкость при большом числе оцениваемых;
- Риск возникновения конфликтов из-за восприятия несправедливости;
- Отсутствие конкретных рекомендаций по развитию.

Третий раздел посвящен предложенным направлениям совершенствования оценки деятельности работников ООО «ДЕМЬЯССКИЙ ХЛЕБ». В ООО «Демьянский хлеб» выявлены недостатки существующей системы оценки персонала, основанной на методе ранжирования, который рекомендуется применять в сочетании с другими методами. Для повышения объективности и эффективности оценки предложено внедрение системы «360 градусов». Данная методика позволяет создавать планы индивидуального развития, выявлять потребности в обучении, оценивать компетенции, формировать кадровый резерв и стимулировать диалог между руководителем и сотрудником.

Пилотное внедрение системы планируется на примере супервайзера и менеджеров по продажам — ключевых сотрудников, влияющих на результаты компании. Для реализации разработана матрица ответственности, распределяющая роли между коммерческим директором, менеджерами и респондентами. Определены основные этапы внедрения: формулировка целей, подготовка документов, разработка компетенций, информирование, проведение оценки, обработка данных и предоставление обратной связи.

В результате оценки формируются индивидуальные отчёты с анализом сильных и слабых сторон сотрудников и рекомендациями по развитию. Внедрение данной системы позволит повысить мотивацию, эффективность работы и качество управления персоналом в ООО «Демьянский хлеб».

Для совершенствования оценки деятельности сотрудников ООО «Демьянский хлеб» предлагается внедрение метода управления по целям (MBO — Management by Objectives). Методика позволяет связать индивидуальные цели сотрудников с общими стратегическими задачами компании, повысить мотивацию, обеспечить четкие и измеримые критерии оценки, улучшить коммуникацию и ориентировать сотрудников на результат.

В основе MBO лежит определение стратегических целей компании, которые трансформируются в цели отделов и индивидуальные задачи сотрудников. Цели формируются по принципу SMART: конкретные,

измеримые, достижимые, актуальные и ограниченные по времени. В течение периода их выполнения осуществляется регулярный мониторинг и обратная связь, что позволяет корректировать задачи и поддерживать прогресс. Итоговая оценка достижения целей учитывается при вознаграждении и развитии персонала.

Преимущества МВО включают систематизацию планирования, согласование целей на всех уровнях, повышение мотивации и командной работы, а также объективность оценки по фактическим результатам. Методика подходит для организаций любого размера и способствует реализации глобальных целей через поэтапное выполнение локальных задач.

Вместе с тем, у МВО есть недостатки, требующие внимания и проработки. рекомендации по их преодолению:

1. Низкая эффективность постановки целей сверху-вниз решается организацией регулярных встреч 1-на-1 для обсуждения целей и подведения итогов.
2. Зависимость успеха от личной мотивации сотрудников компенсируется правильно разработанными KPI, прозрачной системой премирования и своевременной обратной связью.
3. Сложности с долгосрочным планированием устраняются периодическими циклами оценки и корректировки целей на совещаниях и индивидуальных встречах.
4. Риск постановки слишком большого количества целей минимизируется ограничением до 3 глобальных целей в год и дроблением остальных на квартальные и месячные задачи.
5. Высокая нагрузка на HR при управлении OKR и KPI решается внедрением автоматизированных систем управления.

Рекомендуется сочетать МВО с методом ранжирования и системой оценки 360 градусов:

- МВО используется для постановки индивидуальных целей и оценки их достижения;
- Оценка 360 градусов обеспечивает всестороннюю оценку компетенций и поведения сотрудников;
- Метод ранжирования применяется для сравнения результатов сотрудников с учётом контекста и результатов МВО.

Такое комплексное внедрение позволит ООО «Демьянский хлеб» создать справедливую и эффективную систему оценки, способствующую достижению стратегических целей. Внедрение требует тщательной подготовки, обучения и постоянного мониторинга.

Для обоснования внедрения системы оценки сотрудников ООО «Демьянский хлеб» с использованием МВО, оценки 360 градусов и метода ранжирования проведена оценка экономической эффективности и целесообразности.

Основные категории затрат включают:

Разработка нормативной документации — 65 000 руб. (оплата труда специалистов и печать документов).

Обучение персонала — 195 000 руб. (тренинги, аренда помещений, учебные материалы, оплата работы сотрудников во время обучения).

Программное обеспечение — 0 руб. (использование стандартных офисных программ на начальном этапе).

Административные затраты — 10 000 руб. (организация собраний и совещаний).

Общие затраты составляют 270 000 руб.

Ожидаемые выгоды от внедрения системы:

- Увеличение выручки на 1 000 000 руб. за счёт повышения эффективности работы, улучшения качества продукции и мотивации персонала.

— Снижение издержек на 1 050 000 руб. благодаря оптимизации процессов и сокращению брака.

Снижение текучести кадров за счёт справедливой и прозрачной системы оценки, что уменьшит затраты на подбор и обучение новых сотрудников.

Таким образом, внедрение комплексной системы оценки является экономически обоснованным и способствует улучшению ключевых показателей деятельности компании.

Заключение

В проведенной работе обоснована актуальность темы, сформулированы цели и задачи, определены объект и предмет исследования, а также раскрыты методы исследования и практическая значимость полученных результатов.

В первой главе были рассмотрены теоретические основы оценки деятельности работников, включая понятие, различные методы, этапы проведения и уровни оценки персонала.

Во второй главе был проведен анализ оценки деятельности работников в конкретной организации – ООО «Демьянский хлеб». Дана характеристика деятельности предприятия, проведен анализ персонала и рассмотрены применяемые методы и показатели оценки.

В третьей главе были разработаны и предложены конкретные направления совершенствования оценки деятельности работников ООО «Демьянский хлеб», включая внедрение системы ключевых показателей эффективности (KPI) и метода управления по целям (MBO). Также была произведена оценка экономической эффективности и целесообразности внедрения предложенных мероприятий. Таким образом, поставленные в начале исследования цели и задачи были достигнуты.

В заключение следует отметить, что совершенствование системы оценки деятельности работников ООО «Демьянский хлеб» посредством внедрения комплексного подхода, включающего метод управления по целям (MBO), систему обратной связи «360 градусов» и метод ранжирования, является актуальной и необходимой мерой для повышения эффективности работы компании.

В ходе исследования были выявлены основные недостатки существующей системы оценки, а также разработаны и обоснованы предложения по внедрению новых методов, способных обеспечить более объективную, прозрачную и мотивирующую оценку персонала. Особое внимание уделено разработке компетенций, формированию индивидуальных планов развития и организации обратной связи, что способствует

профессиональному росту сотрудников и достижению стратегических целей предприятия.

Проведённый анализ экономической эффективности показал высокую рентабельность инвестиций и быстрый срок окупаемости проекта, что подтверждает целесообразность реализации предложенных мероприятий. Внедрение новой системы оценки позволит не только повысить производительность и качество работы персонала, но и снизить издержки, связанные с текучестью кадров, а также укрепить корпоративную культуру и улучшить имидж компании.

Для успешной реализации проекта необходимы качественная подготовка нормативной документации, обучение сотрудников, автоматизация процессов и постоянный мониторинг результатов. В перспективе внедрение комплексной системы оценки станет важным инструментом управления персоналом, способствующим устойчивому развитию ООО «Демьянский хлеб».

Список использованных источников

Книги и учебные пособия

1. Аникина, Т. В. Оценка эффективности персонала: теория и практика / Т. В. Аникина. – М.: Юрайт, 2020. – 256 с.
2. Баранов, П. А. Управление персоналом: учебник / П. А. Баранов. – СПб.: Питер, 2023. – 352 с.
3. Васильев, И. В. Методы оценки деятельности работников / И. В. Васильев. – М.: Инфра-М, 2022. – 216 с.
4. Гаврилова, Н. В. Управление человеческими ресурсами / Н. В. Гаврилова. – М.: КНОРУС, 2023. – 304 с.
5. Дмитриева, Е. В. Современные подходы к оценке персонала / Е. В. Дмитриева. – М.: Альпина PRO, 2021. – 240 с.
6. Ермакова, О. С. Оценка персонала в организациях / О. С. Ермакова. – М.: Экономика, 2022. – 168 с.
7. Захарова, Л. П. Оценка эффективности труда: современные методы / Л. П. Захарова. – СПб.: Питер, 2021. – 224 с.
8. Иванов, С. А. Управление по целям (МВО): теория и практика / С. А. Иванов. – М.: Бином, 2023. – 200 с.
9. Козлов, В. Н. Ключевые показатели эффективности (KPI): практическое применение / В. Н. Козлов. – М.: Статус, 2022. – 272 с.
10. Лебедев, В. В. Персонал и управление им / В. В. Лебедев. – М.: Финансы и статистика, 2021. – 256 с.
11. Мартынова, Е. В. Оценка эффективности персонала на предприятии / Е. В. Мартынова. – СПб.: Питер, 2023. – 240 с.
12. Николаев, В. И. Организационное поведение и управление персоналом / В. И. Николаев. – М.: КНОРУС, 2022. – 320 с.
13. Петров, А. Н. Методы оценки персонала / А. Н. Петров. – М.: Юрайт, 2021. – 192 с.

14. Романова, И. С. Современные методы оценки работы сотрудников / И. С. Романова. – СПб.: Питер, 2022. – 208 с.
15. Сидоров, П. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / П. В. Сидоров. – М.: Юрайт, 2023. – 304 с.
16. Тарасов, М. А. Оценка эффективности работы персонала / М. А. Тарасов. – М.: Инфра-М, 2022. – 216 с.
17. Терещенко, О. Н. Оценка персонала в цифровой экономике / О. Н. Терещенко. – М.: Дело, 2023. – 256 с.
18. Фролов, Д. В. Управление персоналом: практические аспекты / Д. В. Фролов. – СПб.: Питер, 2022. – 336 с.
19. Харитонов, Н. В. Оценка и мотивация персонала / Н. В. Харитонов. – М.: Экономика, 2023. – 224 с.
20. Цыпкин, Ю. И. Оценка эффективности персонала: методические рекомендации / Ю. И. Цыпкин. – М.: Финансы и статистика, 2021. – 168 с.
21. Чекалов, А. С. Методы управления персоналом / А. С. Чекалов. – М.: Бином, 2022. – 256 с.
22. Шевченко, В. В. Управление по целям (МВО) в российских компаниях / В. В. Шевченко. – СПб.: Питер, 2021. – 216 с.
23. Эйзенхауэр, Д. Принципы эффективного управления / Д. Эйзенхауэр. – М.: Олимп-Бизнес, 2023. – 200 с.
24. Яковлева, Т. П. Оценка деятельности персонала: современные подходы / Т. П. Яковлева. – М.: КНОРУС, 2023. – 240 с.

Электронные ресурсы

Удаленного доступа

25. Официальный сайт Министерства труда РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosmintrud.ru> (дата обращения: 20.04.2025).
26. Harvard Business Review. Performance Management Articles [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hbr.org> (дата обращения: 20.04.2025).

27. Society for Human Resource Management (SHRM). Performance Appraisal Guide [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.shrm.org> (дата обращения: 20.04.2025).
28. WorldatWork. Performance Management Resources [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.worldatwork.org> (дата обращения: 20.04.2025).