



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Проектирование системы профессиональной оценки персонала  
организации**

Выпускная квалификационная работа по направлению  
38.04.02 Менеджмент  
Направленность программы магистратуры  
«Управление человеческим капиталом»  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:  
84,36 % авторского текста

Работа рекомендована к защите  
«13» декабря 2026 г.  
Зав. кафедрой Э,УиП  
Д.Н. Корнеев Корнеев Д.Н.

Выполнил:  
Студент группы ЗФ-309-147-2-1  
Камаев Александр Анатольевич

Научный руководитель:  
Доктор экономических наук, профессор  
кафедры Э,УиП  
Лысенко Юлия Валентиновна

Челябинск  
2026

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ .....	6
1.1.Сущность и виды профессиональной оценки персонала организации .....	6
1.2.Система профессиональной оценки персонала организации: структура, функции и назначение .....	14
1.3.Методология проектирования системы профессиональной оценки персонала организации .....	19
2 ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОЕКТА СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ ГБПОУ «БАКАЛЬСКИЙ ТЕХНИКУМ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И СЕРВИСА ИМЕНИ М.Г. ГАНИЕВА» .....	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика ГБПОУ «Бакальский техникум профессиональных технологий и сервиса имени М.Г. Ганиева» .....	29
2.2 Анализ применяемой системы профессиональной оценки персонала ГБПОУ «Бакальский техникум профессиональных технологий и сервиса имени М.Г. Ганиева» .....	34
2.3 Проект системы профессиональной оценки персонала организации ГБПОУ «Бакальский техникум профессиональных технологий и сервиса имени М.Г. Ганиева» .....	43
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	60
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	62
Приложение 1 .....	67

## ВВЕДЕНИЕ

В современных экономических условиях, сложившихся в последнее десятилетие, управление персоналом в организациях приобрело важнейшее значение для руководства организаций и учреждений. Перед руководством любой организации, организации или предприятия всегда стоит не простая задача, состоящая в эффективном управлении персоналом, сотрудниками. От выбранных руководством методов и инструментом управления зависит не только производительность труда, но и рентабельность всего субъекта хозяйствования в целом, перспективы его развития. При этом выбранные методы должны не только отвечать целям эффективности организации, но и учитывать желания и условия мотивации самих сотрудников, обеспечивать достойные условия труда, оказывать положительное влияние на их лояльность, предоставлять возможности карьерного роста.

Обратимся к мнениям различных авторов в отношении вопросов управления персоналом.

Анализ работы Е.В. Зверевой предоставил взгляды разных исследователей и экспертов в кадровом менеджменте. П.В. Журавлев, С.А. Карташев, Ю.Г. Одегов утверждают, что анализ эффективности кадров включает изучение возможностей сотрудников и учет их личного вклада, а также общую проверку, собравшую предыдущие аспекты в итоговую оценку.

Исследователи В.Н. Слинков и Е.А. Борисова анализируют процесс, через который выявляется степень результативности работы сотрудников фирмы. Этот механизм важно применять для систематического сбора данных, необходимого при поддержке принятия управленческих решений.

Автор С.А. Шапиро подробно останавливается на необходимости мотивации сотрудников представляя ее как процесс удовлетворения целей и потребностей персонала, что одновременно повышает производительность их труда, они четко видят цель, ради чего и для чего они выполняют свою работу.

В последнее время бурное развитие получили цифровые технологии и глобальный Интернет. Ю.М. Полякова в своей публикации на основе трудов отечественных и зарубежных ученых (А.А. Докукина, Е.В. Постникова, Е.В. Бородай, О.Л. Чуланова, Г.Х. Кучеренко, Kousaku Igava, Kunihiro Higa, Tsutomu Takamiya, NirKshetri, QiongBu) большое внимание уделяет крауд-технологиям. Эти технологии представляют собой способы, методы и инструменты объединения ресурсов неопределенного и заинтересованного круга лиц («толпы») на основе использования виртуальных платформ.

Объект исследования - ГБПОУ «Бакальский техникум профессиональных технологий и сервиса имени М.Г. Ганиева» г. Бакал.

Предмет исследования - система профессиональной оценки персонала организации.

Целью данной работы является проектирование системы профессиональной оценки персонала организации ГБПОУ «Бакальский техникум профессиональных технологий и сервиса имени М.Г. Ганиева» г. Бакал.

Исходя из поставленной цели, в рамках данной работы, предполагается решение следующих задач:

- изучить сущность и виды профессиональной оценки персонала организации;
- рассмотреть систему профессиональной оценки персонала организации: структура, функции и назначение;
- выделить методологию проектирования системы профессиональной оценки персонала организации;
- представить организационно-экономическую характеристику ГБПОУ «Бакальский техникум профессиональных технологий и сервиса имени М.Г. Ганиева»;
- исследовать применяемую систему профессиональной оценки персонала ГБПОУ «Бакальский техникум профессиональных технологий и сервиса имени М.Г. Ганиева»;

- предложить проект системы профессиональной оценки персонала организации ГБПОУ «Бакальский техникум профессиональных технологий и сервиса имени М.Г. Ганиева».

В работе использованы эмпирические и теоретические методы исследования, а именно: системный подход, комплексный подход; системный анализ; метод экспертных оценок и др.

Научная новизна исследования состоит в систематизации отечественных подходов и зарубежного опыта мероприятий для оценки персонала организации и разработка на основе данных результатов авторских методов и мероприятий.

Практическая значимость работы состоит в разработке и апробации проекта системы профессиональной оценки персонала организации ГБПОУ «Бакальский техникум профессиональных технологий и сервиса имени М.Г. Ганиева».

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

Первая глава посвящена раскрытию теоретико-методологические аспекты проектирования системы профессиональной оценки персонала организации.

Во второй главе представлены результаты анализа применяемой системы профессиональной оценки персонала ГБПОУ «Бакальский техникум профессиональных технологий и сервиса имени М.Г. Ганиева». Так же глава содержит результаты разработки проекта системы профессиональной оценки персонала организации ГБПОУ «Бакальский техникум профессиональных технологий и сервиса имени М.Г. Ганиева».

# **1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1. Сущность и виды профессиональной оценки персонала организации**

Группа работников является коллективом, в котором каждый участник обладает личными особенностями, собственными взглядами на рабочие обстоятельства, и уникальной скоростью выполнения задач и принятием решений в рамках организации. Новейшие методы управления сотрудниками подчеркивают значимость личной особенности каждого члена команды.

Стратегия управления персоналом строится на тщательном исследовании методик стимулирования трудовой активности и способности успешно развивать и приспосабливать профессиональные компетенции работников в соответствии с долгосрочными целями организации. Эффективная система координации сотрудников и кадровый менеджмент играют решающую роль в процессе подбора кадров и создании успешного коллектива, тем самым улучшает работу системы менеджмента[20, с. 56].

Профессиональная оценка персонала в организации - это процесс системного и целенаправленного изучения профессиональных и личностных качеств сотрудников, их знаний, умений, навыков, а также результатов их труда.

Цель - определить уровень компетенций и навыков сотрудников, необходимых для выполнения их рабочих обязанностей.

Оценка персонала помогает:

- Выявить сильные и слабые стороны работников.
- Определить их потенциал и возможности для развития.
- Сформировать кадровый резерв - группу работников, которые обладают необходимыми навыками для повышения.

- Улучшить мотивацию труда.

- Выявить сотрудников, которые не соответствуют занимаемой должности или не справляются с обязанностями [14, с. 87].

Некоторые виды профессиональной оценки персонала в организации представлены на рисунке 1.

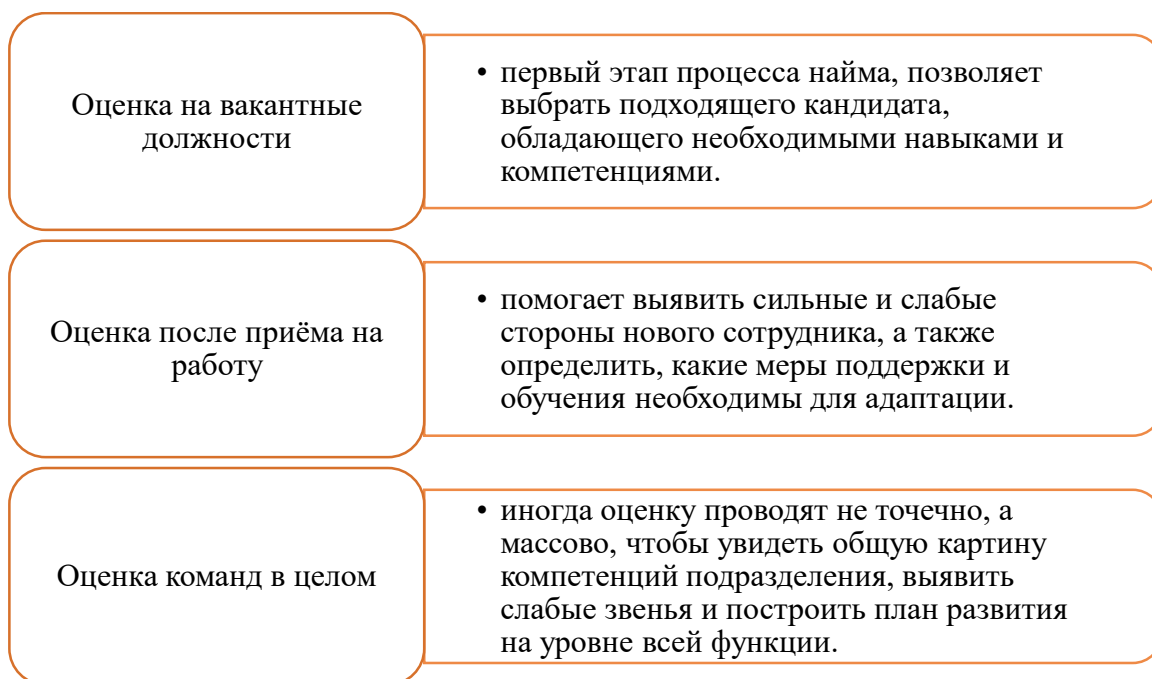


Рисунок 1 - Виды профессиональной оценки персонала в организации

Управление персоналом в организации представляет собой важный процесс. Оно заключается в оценивании и обучении работников, а и содействии повышению уровня квалификации. Эффективность деятельности организации является результатом профессиональных навыков сотрудников и готовности к выполнению рабочих задач [14, с. 85].

Администрирование трудовых ресурсов в значительной степени сосредоточено на анализе работников, отборе кадров, увеличении продуктивности работы, определении результативности и расширении возможностей сотрудников. В то же время внимание акцентируется на квалификации, профессионализме и обучении персонала, чтобы организация функционировала наилучшим образом.

Проведение исследования результативности кадровой политики в организациях представляет собой обязательный шаг для выявления взаимосвязи между вложениями в штат сотрудников и получаемыми доходами.

Текущие экономические реалии позволяют определить три уникальные методологии для оценки успешности в управлении кадрами, сосредотачиваясь на квалификации, профессионализме и подготовке работников. Цель заключается в улучшении использования трудовых ресурсов и повышении эффективности работы [22, с. 102].

Исследование соответствия работника является комплексным процессом, целью которого выступает сопоставление индивидуальных и профессиональных характеристик сотрудника с требованиями, установленными в должностных инструкциях.

Периодичность оценочных мероприятий может варьироваться, учитывая особенности деятельности организации, но они должны проводиться не реже одного раза в пять лет. Для повышения объективности принимаемых кадровых решений допускается участие независимых специалистов в процессе проверки и аттестации сотрудников.

Исследование результативности труда и проверка навыков сотрудников могут преследовать несколько различных целей. Во-первых, регулярное исследование профессиональных навыков проводится для оценки соблюдения стандартов в ежедневной работе. Во-вторых, подобные мероприятия направлены на выявление сотрудников с высокой перспективой, которых можно рассмотреть для повышения. В-третьих, нахождение областей для улучшения профессионального уровня сотрудников осуществляется с целью предоставления направлений для роста квалификации [20, с. 96].

После анализа оценки профессиональной эффективности работы сотрудников появляется перспектива принятия различных решений по управлению персоналом. Примером таких решений может быть использование штрафных санкций к сотруднику за несоответствие трудовым



задачам или неудовлетворительный уровень понимания существенных моментов в области профессиональной компетенции.

Чтобы оценка результативности работы сотрудников соответствовала актуальным стандартам и регламентам, её необходимо проводить на базе следующих принципов.

- Метод комплексного анализа, при котором проводится анализ работы сотрудников через призму изменений в работе профессионалов, включая в себя всестороннее рассмотрение всех деталей профессиональной задачи.

- Правило временной регулярности требует регулярного проведения анализа результативности работы сотрудников организации. Периоды между проверками должны быть такими, чтобы соблюден баланс, не слишком продолжительными, но и не чрезмерно краткими.

- Подход, основанный на ясности в процессе оценки работников учреждения, включая в себя доступные и понятные методики оценки, и четко установленные стандарты для измерения эффективности работы персонала.

Изучение работы сотрудников организации играет жизненно значимую роль в улучшении эффективности и производственных показателей внутри организации. Данная методика помогает развитию организованности работников, создаёт атмосферу профессиональной компетентности и внедряет прагматичный метод в решении задач [23, с. 96].

Периодический анализ результативности работы сотрудников раскрывает положительные и отрицательные стороны в выполнении ими своих обязанностей. Такой анализ помогает улучшению стратегий управления персоналом, обозначая векторы для улучшения.

Высшей степенью оценки плодотворности работы сотрудников считается оценка, выполненная независимыми экспертами извне. Все-таки при ограниченных финансовых возможностях организации даже внутренняя оценка, проводимая собственными специалистами в области управления персоналом, может привести к увеличению плодотворности труда.

Исследование компетентности и продуктивности трудовой деятельности сотрудников осуществляется на основе итоговых показателей производственной деятельности за установленный временной интервал. Основные критерии в данной оценке услуги, результаты финансов, издержки, результативность, заработок, а также показатели экономической результативности. Акцентируется внимание на уровне подготовки, профессиональной компетентности и оценке персонала в организациях.

Способ изучения уровня профессиональных навыков сотрудников базируется на конечных результатах деятельности организации в течение определенного временного отрезка. Такой подход помогает определить продуктивность работы персонала и оценить кадровые перспективы организации. Слабое место данного метода заключается в ограниченных данных о конкретных методах достижения успеха и уровне квалификации сотрудников [11, с. 98].

Метод анализа, альтернативный первому, направлен на изучение результативности и стандартов трудовой деятельности персонала в организации. Оценка данной методики основывается на анализе эффективности выполнения рабочих заданий и уровня профессиональной подготовки сотрудников. Ключевыми показателями считаются степень выполнения установленных норм, затраты времени на производство, качество и сложность выполняемых задач, а также уровень потерь рабочего времени и производственный травматизм. Подбор и оценка кадров составляют важную часть в процессе повышения профессионализма и укрепления кадрового потенциала организации.

Преимущество этого метода заключается в акцентировании на различии интенсивного труда между произведениями и типами задач. Недочеты становятся очевидными в случае игнорирования рыночных характеристик функционирования организаций или учреждений [3, с. 96].

Третий метод подразумевает рассмотрение производительности кадрового менеджмента, применяя несколько подходов и техник, в том числе

структурирование рабочих процессов, стимулирование сотрудников и поддержание внутренней рабочей среды. Основные показатели для анализа организационной структуры работников, степени профессиональной подготовки, соблюдения трудовой дисциплины, частоты смены сотрудников, рационального использования рабочего времени, равномерного распределения обязанностей, затрат на одного сотрудника, а также реализации социальных программ.

Предложенный метод сосредоточен на учёте индивидуальных отличий в профессиональной деятельности, принимая во внимание личные характеристики сотрудников и совместную работу в группах, целью чего становится повышение качества процесса оценки трудовой деятельности. Предыдущие методы остаются признанными, однако данный подход ставит задачу по исключению имеющихся ограничений. Три различных метода оценки результативности используются одновременно, чтобы взаимно поддерживать операционную деятельность организаций и институтов [25, с. 50].

Основное назначение процесса оценки работы сотрудников заключается в удостоверении результативности деятельности конкретного специалиста. Трудностью является некорректно определенное назначение процесса оценки работы персонала для данной организации.

Процесс оценки сотрудников в корпоративной среде оказывает весомое влияние на направление стратегического развития организации. Параллельно он выступает в качестве мотивирующего фактора для работников.

Итоги анализа могут предоставить сотруднику стимул для профессионального развития, и повлиять на размер его заработной платы и продвижение по служебной лестнице. Конечно, изучение профессиональных и личностных характеристик, проводимое при назначении руководителя организации, будет иным, чем исследование характеристик обычного работника. Кроме того, для оценки результатов его деятельности будут использоваться совершенно другие параметры и подходы [14, с. 96].

Изучая производительность персонала, мы выявляем компетенции сотрудников и рабочие возможности, чтобы провести корреляцию и выделить три основные категории заключений.

1) Ведущие преимущества работника позволяют ему добиться выдающихся успехов. Успехи обусловлены навыками и способностями, к тому же высококлассной профессиональной подготовкой и шансами для развития.

2) Участки совершенствования являются сферами, где работник уже продемонстрировал свои способности, но ещё не развил навыки.

3) Слабые стороны заключаются в узких областях профессиональных знаний, где работнику недостаёт как возможностей, так и уже имеющихся умений.

Для успешного выполнения этой задачи необходимо понять цель, которую преследует руководитель при изучении эффективности работы команды. Такой обзор оказывается полезным не только для руководства, но и для каждого из участников коллектива. Начальнику важно убедиться в результатах профессиональной деятельности сотрудников, занимающих определённые роли [10, с. 74].

Отделение областей для совершенствования от ограничивающих факторов позволяет работнику сосредоточиться на развитии своих основных способностей и раскрытии скрытого потенциала. Поэтому необходимо проанализировать положительные и отрицательные особенности, а дополнительно уровень реализации возможностей. Анализ профессиональной деятельности сотрудников даёт возможность оценить адекватность работника текущей позиции и его способность приступить к определённой роли [16, с. 74].

Задача состоит в проведении независимой, оперативной и практической оценки результативности сотрудников. В любой организации способны появиться разногласия в процессе оценки служащих, что часто связано с неверным выбором подходов и стандартов, предъявляющих требования.

Характерные промахи в оценке персонала в том, что бывает склонность к крайностям, погрешности усреднения, предвзятость и другие.

Организация оценки бизнеса предполагает создание подхода к анализу, составление группы экспертов для анализа, а ещё оказание поддержки специалистами рецензентам. Оценка, осуществляемая по данным принципам, приобретает уникальный и максимально беспристрастный характер, в результате чего позволяет прийти к корректному заключению о сотруднике [36, с. 85].

Для преодоления вызова и улучшения применяемого механизма оценки необходимо выполнение конкретных условий.

1) Административное ведение интересует и ограничивает работу сотрудников.

2) Профессионалы с высоким уровнем компетенции и эксперты с необходимыми навыками управляют функционированием сети подобных центров.

3) подготовительная документация, регулирующая рабочую систему (применение, воздействие, формы и т. д.);

4) Доведение до сведения сотрудников конкретных задач и сопутствующих механизмов гарантирует защищённость в ближайшем будущем.

5) гарантия функционирования системы управления работами через надежное соединение с инфраструктурой рабочих мест [5, с. 88].

Чтобы достичь академической точности при определении продуктивности сотрудников, следует ориентироваться на базовые принципы с акцентом на простые в доступе метрики. Анализ информации, собранной в процессе профессиональной оценки сотрудников, требует дополнительное внимание, так как при ошибках в анализе данных есть вероятность неверной оценки и в результате неправильного распределения сотрудников по должностям.

Менеджерам необходимо пристальнее следить за всеми аспектами, связанными с оценкой результативности. Только всесторонний анализ профессиональных характеристик позволяет точно выявить способности сотрудников и наилучшим образом назначить им должности.

Необходимой основой для достижения успеха в организации служит непредвзятое исследование сотрудников. Лишь систематическое изучение навыков и характеристик работников позволит выявить препятствия на пути к развитию и найти действенные решения. Ревизия деятельности сотрудников занимает центральное место в планомерном администрировании предприятия. Предприятия стремятся к наличию ценных сотрудников, чья оценка корпоративных ресурсов, представляющая собой многоступенчатую процедуру с различными параметрами, становится незаменимым инструментом для управления любой организацией.

## **1.2. Система профессиональной оценки персонала организации: структура, функции и назначение**

Система профессиональной оценки персонала организации - это система чётких параметров, помогающих всесторонне оценить эффективность сотрудников, определить их соответствие занимаемым позициям. Она включает анализ компетенций (знаний, умений, опыта) и результатов работы (эффективности).

Некоторые элементы системы оценки персонала представлены на рисунке 2.

Далее рассмотрим каждый элемент более подробно.

1 - Критерии. Например, профессиональные навыки и знания, личные качества и поведение, эффективность и КРІ, лояльность и вовлечённость, обучаемость и потенциал. Для объективности организации часто ранжируют навыки по важности: критичные для ежедневных задач и второстепенные, которые нужны реже.

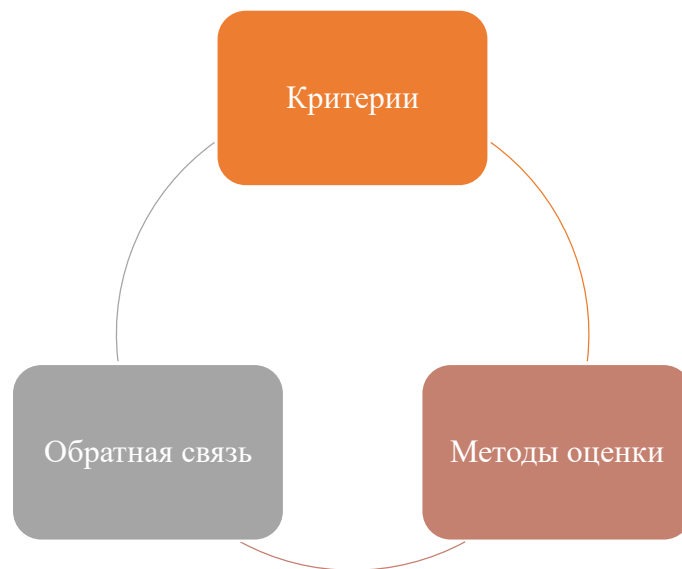


Рисунок 2 - Элементы системы оценки персонала

2 - Методы оценки. Направлены на анализ двух аспектов: компетенций специалистов и результатов работы (эффективности). Некоторые методы:

- Оценка компетенций - выявление, насколько развиты у сотрудника способности и навыки, необходимые для успешной деятельности. Например, решение ситуационных задач с учётом специфики должности.

- Оценка результативности - сравнение показателей работы конкретного сотрудника с запланированными для данного периода работы и должности показателями [35, с. 85].

- Оценка потенциала для роста и развития - выявление, что знает и умеет сотрудник, на что он способен, какие новые задачи в будущем стоит ему поручить.

3 - Обратная связь - например, метод «360°» - метод обратной связи от руководителей, коллег, подчинённых и самого сотрудника, иногда к процессу подключают и клиентов. Это помогает взглянуть на результаты работы со всех сторон и точнее увидеть зоны роста.

Система оценки персонала выполняет административную, информационную и мотивационную функции (см. рисунок 3).



Рисунок 3 - Функции системы оценки персонала

Уровень вовлеченности работников определяется через ключевые метрики, включая главный критерий производительности рабочей силы. Управление рабочими возможностями также выявляется через анализ времени занятости работников, трудовую дисциплину, стабильность в штате и численность сотрудников, выполняющих физические задачи. Соответствие сотрудников предъявляемым производственным стандартам, а также относительное и абсолютное количество уволенных сотрудников приводят к полноценному пониманию использования человеческих ресурсов [40, с. 78].

Переменные, которые комплексно демонстрируют вклад в успех стратегического управления персоналом, должны быть представлены в виде экономического, социального, психологического, информационного и организационного измерений.

Среди российских исследователей, занявшихся созданием уникальных методов, можно выделить Ю. Г. Одегова и Е. В. Талицких.



Определять результативность кадровой системы можно через показатели, отображающие положительные результаты функционирования организации, а также её рациональное использование рабочей силы. Такой подход исходит из идеи, что оптимальная кадровая стратегия является главным условием для достижения высокой результативности сотрудников и успешного развития организации [52, с. 96]. Однако свойственные этим стратегиям недостатки схожи с теми, что обнаружены в методах, предложенных зарубежными аналитиками.

Утверждается, что если результативность кадровой управленческой системы оказывается недостаточной, то и использование человеческих ресурсов организацией будет малопродуктивным, что приведет к задержке в ее росте. Тем не менее, малопродуктивность использования ресурсов или действенности компании может быть вызвана не только изъянами в кадровом управлении, но и сторонними причинами. Система по управлению кадрами может быть исследована через метод аналитической деструктуризации, фокусирующийся на анализе направления кадровой деятельности и применяемых кадровых методов, а не на всей системе в совокупности.

Д. Филлипс и Д. Ульрих разработали методы анализа, которые способствуют оценке действенности кадровой структуры за счёт анализа нескольких параметров. Каждая методика предусматривает измерение пяти параметров. Эти параметры изображены в схеме на рисунке 4.

Подход Ю. Одеговой и Л. Котовой предлагает измерение действенности работы отдела управления персоналом, опираясь на финансовый подход к анализу. Этот методический способ содержит составные части, представленные на изображении 5.

Для оценки результативности управления кадрами применяется аналитический подход, предложенный Е.В. Талицким, который включает в себя различные ключевые критерии. Анализируются результаты аттестации каждого работника. Оценивается доля успешно закрытых вакансий и характер возникающих производственных ошибок. Подсчитывается количество

претензий от клиентов. Измеряется уровень отсутствующих на месте сотрудников, а также исследуется атмосфера в трудовом коллективе и частота смены сотрудников.



Рисунок 4 - Показатели, используемые в моделях оценки, разработанных Д. Филлипсом и Д. Ульрихом

Методика структурного анализа персонала предполагает определение и сравнение удельного веса каждой категории работников (по образованию, квалификации, полу, возраст) в общей численности персонала.

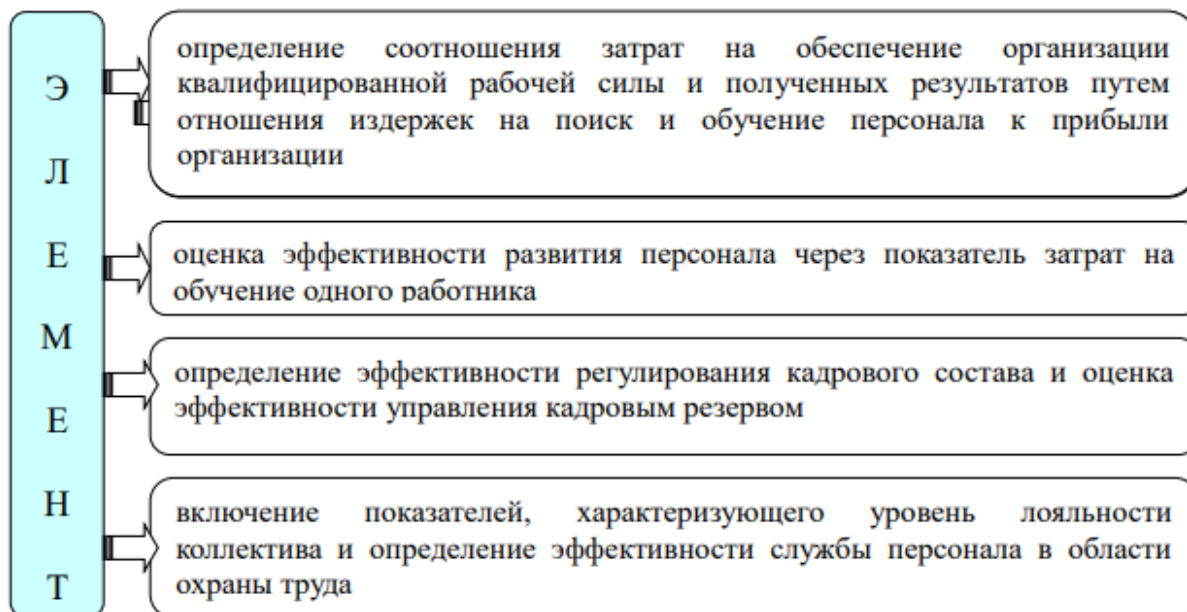


Рисунок 5 - Основные элементы по методике Ю. Одеговой и Л. Котовой

Ключевые аспекты для достижения эффективности оценки включают, ясность и беспристрастность, информирование сотрудников для понимания целей, систематичность проведения для отслеживания выполнения задач и интеграция с образовательными модулями для долгосрочного прогресса [16, с. 85].

На текущий момент существует множество подходов для анализа результативности кадрового менеджмента. Эти методики являются ключевыми в управлении, поскольку они позволяют определить недостатки и преимущества сотрудников, а также выявить их возможности для роста и оценить их продуктивность.

### **1.3. Методология проектирования системы профессиональной оценки персонала организации**

Разработка системы профессиональной оценки персонала организации - это процесс, направленный на создание комплекса процедур, которые

позволяют объективно оценивать соответствие сотрудников требуемым профессиональным и личностным стандартам. Такая система помогает выявить сильные и слабые стороны работников, определить их потенциал и возможности для развития, а также сформировать кадровый резерв.

Некоторые этапы разработки системы оценки персонала перечислены на рисунке 6.



Рисунок 6 - Этапы разработки системы оценки персонала

Рассмотрим каждый этап более подробно.

- Определение целей оценки. Чёткое понимание целей необходимо для выбора правильных инструментов.

- Формирование рабочей группы по разработке системы оценки. Если сотрудники службы персонала и другие специалисты организации обладают знаниями и опытом, рабочая группа может быть сформирована из них. Если у службы персонала нет достаточного опыта, разработать систему оценки могут сторонние специалисты.

- Анализ предыдущего опыта оценки персонала организации. Если такой опыт имелся, нужно проанализировать результаты предыдущих оценочных мероприятий.

- Определение показателей и критериев оценки. Критерии выбирают с учётом специфики производственной деятельности организации, сегмента рынка, конкретного рабочего места и направлений деятельности сотрудников, а также целей и задач оценки [36, с. 87].

Рост взаимного влияния профессиональных обязанностей и обучения позволяет сотрудникам получать новые знания, не прерывая свою работу. Если руководство недостаточно сфокусировано на профессиональном образовании, это может вызвать дефицит квалифицированных сотрудников, что пагубно влияет на общую эффективность предприятия [14, с. 96].

Оценка профессиональной эффективности персонала - важный процесс, направленный на достижение общих целей учреждения. Профессионализм и квалификация сотрудников проявляются через разработку стратегий управления, повышение производительности труда, создание мотивационных программ, использование стимулирующих инструментов и разработку нормативных документов.

Успешное функционирование организации основывается на таких процессах как развитие навыков персонала, анализ возможностей работников и процесс выбора сотрудников [13, с. 40].

Общепризнанные стандарты для оценивания действенности работников административного отдела могут включать следующие аспекты:

- результативность работы руководящих сотрудников определяется посредством вычисления специального показателя.

$$K_{\text{экон}} = Z_{\text{общ}}/C_{\text{усл}},$$

при этом, показатель  $Z_{\text{общ}}$  соответствует общему объёму управленческих расходов

Специфический показатель - это количество произведенных единиц или денежная оценка предоставленных услуг.

- показатель управленческой продуктивности определяется соотношением производственного выхода к численному составу сотрудников.

$$Кэ.упр = \text{Побщ}/\text{Чперс};$$

- управляющее соотношение, вычисляемое через математическое выражение:

$$Кэф.упр = \text{Побщ}/\text{Зупр}.$$

При анализе результативности работы команды специалистов необходимо принять во внимание множество факторов, среди которых следует выделить дисциплину труда, кадровую текучесть, эффективность использования рабочего времени, оптимальную занятость специалистов, а также их квалификацию и результативность выполнения трудовых задач, включая участие в социальных инициативах. Анализ специалистов и оценка человеческих ресурсов организации занимают важное место в процессе улучшения производительности рабочих процессов и поддержания высокого стандарта профессионального мастерства. Отбор кадров, их подготовка и образовательная квалификация также оказывают влияние на уровень предоставляемых услуг.

Результативность социальной деятельности работников предопределена тем, насколько их личные требования и желания находят удовлетворение. Действия, ориентированные на усиление этой результативности, подразумевают усиление возможностей работников и их дальнейшее воплощение, что выражается в том, насколько их личные требования, желания и социально-экономические ожидания удовлетворяются [28, с. 47].

На протяжении последних десяти лет большинство корпоративных структур подвергаются трансформациям. Ожидаемые перемены требуют от руководящего состава подготовки, включая развитие усложнённых процессов администрирования и увеличение спектра задач и ответственности, с акцентом на коллективную деятельность, где персонал улучшает коммуникационные умения как с коллегами, так и с начальством. Совершенствование методов оценки действий сотрудников и использование критериев эффективности ведёт к усилению трудового потенциала и созданию системы результативного администрирования.

Цифровые инструменты, такие как ATS-системы, выступают в роли средств менеджмента человеческих ресурсов. Они упрощают задачи через технические решения для подбора и приема на работу сотрудников. Эти системы сочетаются с платформами общения и онлайн-платформами для поиска карьеры, выполняя автоматизацию публикации рабочих мест и добавление информации в хранилище данных. ATS-системы также занимаются исследованием информации из резюме, что в свою очередь увеличивает эффективность работы рекрутеров. Более того, некоторые из этих систем оснащены цифровыми помощниками по подбору кадров, создающими объявления о рабочих вакансиях на основе исследования данных резюме кандидатов [13, с. 61].

Среди самых действенных методов для процесса определения подходящих сотрудников и их выбора выделяется технология виртуальных интервью. Данный подход предоставляет возможность проводить виртуальные встречи со специалистами HR либо без их участия, фиксируя на предварительном этапе все вопросы и ответы.

Для углубленного анализа возможно многократное обращение к видеоинтервью. Когда процесс приема на работу достигает завершающей фазы, цифровые средства, как правило, уступают место личной встрече с претендентом [7, с. 55].

В контексте оценки кандидатов на вакансии активно задействуются инновационные цифровые решения.

- уменьшить время исполнения поиска и отбора;

необходимо увеличить географический охват с целью поиска потенциальных сотрудников.

- расширить список претендентов;

уменьшить величину кадровой группы, занимающейся подбором специалистов.

Процессы найма сотрудников стремительно охватываются цифровыми технологиями. Значение человеческого фактора остается высоким. Обыденные задачи будут переведены на автоматическую основу, в то время как люди продолжают играть ключевую роль в принятии решений и подборе сотрудников. Персонализированные спецификации процессов оказывают воздействие на управляемость организационными кадрами [10, с. 37].

Применение инновационных цифровых инструментов в процессе найма сотрудников сопряжено с рядом сложностей. Существенные финансовые вложения, всеобъемлющая адаптация передовых технологий в рамках всего бизнеса с вовлечением каждого отдела, ограниченные знания в области цифровых технологий среди работников и дефицит локальных программных разработок - вот главные препятствия в этой сфере.

Оценка персонала в организации включает следующие стадии:

- предварительный отбор;
- анализ резюме;
- первичное собеседование;
- анкетирование;
- оценка претендентов;
- принятие решения.

На начальном этапе отбора организаторы могут провести телефонный разговор с претендентом. В этот период также осуществляется сбор сведений о лице и запрос данных о квалификационном уровне и наличии



профессионального опыта. Уже на этой стадии может быть вынесено решение о непринятии кандидата, если его образовательный уровень не соответствует критериям фирмы.

На следующем этапе проводится исследование автобиографической документации, что подразумевает определение качества переданных сведений кандидатом, а также оценка информации, полученной из источника прежней трудовой занятости.

Изначальная встреча организуется отделом по работе с персоналом, при этом может участвовать и руководитель подразделения, ищущего сотрудника. Во время этой встречи обсуждается, насколько соискатель подходит на роль, а также условия труда, расписание, система вознаграждения и иные вопросы [12, с. 67].

Процесс собеседования получил широкое распространение во всех профессиональных направлениях. Специалист по подбору кадров проводит анализ образования, уровня профессионализма, опыта и психических качеств претендента на позицию. Он также оценивает значимость предлагаемой должности для данного лица. Этот подход нередко играет решающую роль, поскольку после его завершения многие кандидаты исключаются из дальнейшего рассмотрения.

Организация анкетирования осуществляется отделом управления персоналом. Создание документа с вопросами для опросов также находится в зоне ответственности данного отдела. В этот документ включены вопросы, предназначенные для анализа деловых навыков, а также оценки навыков общения и креативности претендента.

Процесс оценки кандидатов базируется на данных, собранных на ранних этапах.

Оценка кандидата приводит к выводу о трудоустройстве. Если выбор падает в сторону отказа, процесс найма вновь начинается с подбора персонала. В случае положительного вердикта начинается процедура трудоустройства,

включающая в себя заключение официального соглашения, издание приказа, и вступление в начальную фазу работы.

Настоящие профессионалы в области HR обязаны анализировать многообразие аспектов, чтобы успешно справляться с актуальными вызовами. Текущие трансформации предоставляют возможности для внедрения технологических решений и усовершенствования управления персоналом, что даёт бизнесам потенциал для приспособления к стремительно изменяющимся рыночным условиям и улучшения кадровой стратегии.

1. Подбор талантов, связанным с вопросами работы с кадрами, обретает положительный коннотационный оттенок, исключив агрессивные подходы. Это связано с планом, направленным на переманивание высококвалифицированных специалистов из организаций-конкурентов. Во многих компаниях наблюдается острая нехватка специалистов в сфере IT, что подчеркивает острую необходимость привлечения таких профессионалов извне. Это свидетельствует о важности успешной политики работы с кадрами и высококачественного управления сотрудниками. Эффективность отбора кадров, который базируется на современных принципах мотивации работников, является сердцевиной системы менеджмента и управления человеческими ресурсами.

2. HR-брендинг, нацеленный на формирование позитивного и заманчивого облика компании.

3. Программные платформы для подбора сотрудников, составляющие часть новейших цифровых технологий, представляют собой средства для упорядочивания нахождения подходящих сотрудников.

4. Применение цифровой схемы привлечения кадров открывает новые возможности, при этом становятся популярными внешние ресурсы и дистанционные сотрудники [27, с. 85].

Организационные подходы и процедуры к персоналу, через интенсивное взаимодействие специалистов в области управления персоналом,

способствуют помощи новым сотрудникам в процессе привыкания к коллективу, для чего используются разнообразные подходы.

- Туры для погружения организуются с целью предоставления новым сотрудникам шанса установить контакт с коллегами, изучить нормы и ценности компании и получить более глубокое представление о коллективе.

- Организация программы наставничества способствует тому, что сотрудники с большим стажем оказывают помощь новым членам команды, формируя среду дружелюбия и взаимопонимания.

- Организация обучающих семинаров и мастер-классов играет ключевую роль в развитии коммуникативных способностей сотрудников, в то время как тренинги помогают привыкнуть к специфике корпоративной среды. Эти мероприятия существенно ускоряют процесс вхождения в рабочий коллектив.

- Применение интерактивных образовательных сценариев и симуляционных активностей увеличивает уровень кооперации в коллективе и формирует единую команду, делая период приспособления к новому окружению более интересным и действенным [45, с. 85].

Методы в управлении человеческими ресурсами и вдохновении сотрудников играют основополагающую роль в эффективном создании и укреплении коллектива.

Стратегии, предложенные в этом контексте, создают основу для будущих достижений и играют важную роль в осознании личной целеустремленности молодых специалистов. Для современного поколения миллениалов мотивация играет ключевую роль. Она может выразиться через увеличение уверенности в себе, чувство эмоционального благополучия и удовлетворение от проделанной работы. В период Советского Союза особыми способами стимулировали сотрудников, не связанными с материальными выгодами. Людей с выдающимися достижениями отмечали с помощью различных знаков признания и сертификатов, публиковали их портреты на специальных стендах заслуг и присваивали им звания, такие как "главный

специалист подразделения". Хотя финансовая стимуляция остаётся важной в наше время, она больше не играет ключевую роль. Несмотря на это, система денежного вознаграждения сотрудников, получение бонусов за результаты работы и вовлеченность в прибыльное участие по-прежнему применяются в компаниях в России.

## **2 ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОЕКТА СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ ГБПОУ «БАКАЛЬСКИЙ ТЕХНИКУМ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И СЕРВИСА ИМЕНИ М.Г. ГАНИЕВА»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ГБПОУ «Бакальский техникум профессиональных технологий и сервиса имени М.Г. Ганиева»**

ГБПОУ «Бакальский техникум профессиональных технологий и сервиса имени М. Г. Ганиева» (БТПТиС) - государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение в Саткинском районе Челябинской области.

Основные виды деятельности ГБПОУ «Бакальский техникум профессиональных технологий и сервиса имени М. Г. Ганиева»:

- предоставление начального профессионального образования;
- предоставление среднего профессионального образования;
- профессиональная подготовка;
- услуги по содержанию и воспитанию;
- организация и проведение мероприятий в сфере образования.

Юридический адрес: 456900, Челябинская область, г. Бакал, ул. Леонова, д. 12.

Организационная структура ГБПОУ «БТПТиС» представлена в приложении 1.

Трудовой коллектив ГБПОУ «БТПТИС» состоит из сотрудников самого разного возраста, пола и этнической принадлежности, что является огромным преимуществом (см. таблицу 1).

Таблица 1 - Характеристика структуры персонала ГБПОУ «БТПТИС» по полу и возрасту

Категория	2022 (чел.)	2023 (чел.)	2024 (чел.)	Изменения (2022-2024)	Текущность (2024) (%)
Общее количество сотрудников	29	29	28	-1	3.45%
По возрасту					
18-25 лет	5	6	7	2	
26-34 лет	7	8	12	5	
35-44 лет	10	9	6	-4	
45 лет и старше	7	6	3	-4	
По полу					
Мужчины	17	17	16	-1	
Женщины	12	12	12	0	
По этнической принадлежности					
Русские	18	18	17	-1	
Татары	5	5	5	0	
Другие этносы	6	6	6	0	

Сведение из таблицы 1 демонстрирует характерную особенность уменьшения численности работников. Стоит отметить, что в определённых группах число сотрудников понижается, тогда как в иных оно возрастает.

Таким образом, в временной отрезок между 2023 и 2024 годами наблюдается значительное увеличение численности работников в возрастной категории от 26 до 34 лет. Кроме того, в промежутке времени с 2022 по 2024 годы происходит планомерное увеличение численности молодых работников. Эти данные демонстрируют, что главное уменьшение численности работников зафиксировано среди лиц в возрасте 45 лет и старше, и это утверждение находит своё подтверждение в таблице 1.

Рассмотрев структуру распределения сотрудников, можно наблюдать, что в учреждении ГБПОУ «БТПТИС» преобладает персонал с высшим образованием. Этот факт подчеркивает их высокую квалификацию и активное стремление к внутриорганизационному профессиональному росту.

Исследование распределения стажа сотрудников демонстрирует, что в ГБПОУ «БТПТИС» многие работники трудятся в течение периода от 3 до 5 лет. Прочное удержание кадров и небольшой уровень текучести свидетельствуют об отсутствии высокой текучести кадров в организации. Компетенции и опыт, накопленные за эти годы, улучшают результативность деятельности учреждения.

Исследованы аспекты кадровой структуры, включая распределение по профессиональным группам, гендерной принадлежности, образовательному уровню и возрастным категориям.

Из анализа данных можно заключить, что персонал с академической квалификацией составляет большинство. Преимущественно заняты сотрудники мужского пола, чьи возрастные рамки охватывают диапазон от 18 до 42 лет.

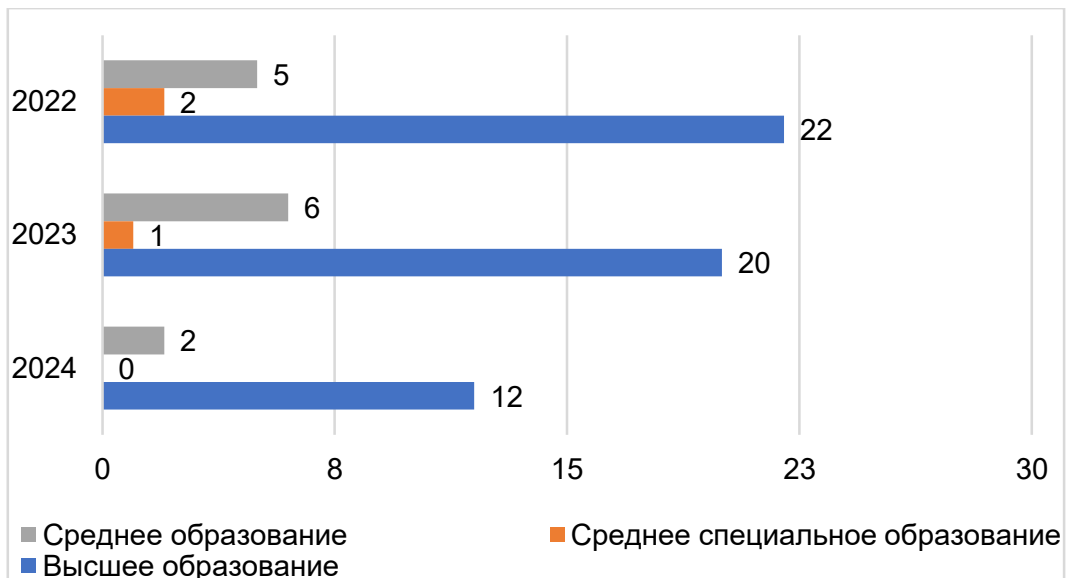


Рисунок 7 - Структура персонала по образованию ГБПОУ «БТПТИС»

Также стоит отметить, что большое количество сотрудников работают в промежутке от 3 до 5 лет.

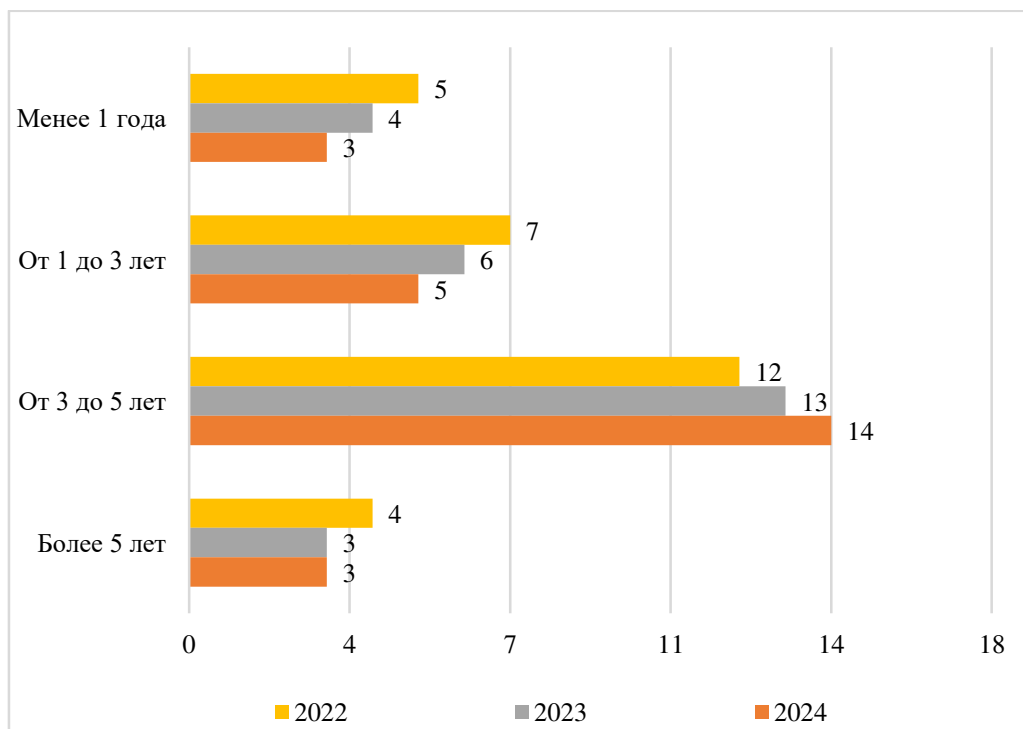


Рисунок 8 - Структура персонала по стажу работы ГБПОУ «БТПТИС»

Далее будут представлены данные о движении сотрудников ГБПОУ «БТПТИС» за последние 3 года исходя из предоставленных данных в программе 1с (см. таблицу 2).



Таблица 2 - Показатели движения сотрудников ГБПОУ «БТПТИС»

Показатель	2022 год	2023 год	2024 год
Коэффициент выбытия	29,4%	46,7%	51,2%
Коэффициент оборота по приему	36,8%	60%	54,9%
Коэффициент текучести кадров	29,4%	46,7%	51,2%

К 2023 году данные демонстрируют увеличение показателей текучести и выбытия сотрудников с 29,4% до 51,2%. Ухудшение ситуации с увольнениями участников трудового коллектива спровоцировано не только факторами, связанными с условиями труда, но также глобальными обстоятельствами, трудностями в комбинировании с рабочими обязанностями и необходимостью трудоустройства по квалификации.

Исследование мотиваций работников для ухода с работы в 2024 году выявило, что подавляющее число увольнений, а именно 76%, обусловлено взаимодействиями внутри рабочего окружения. Это подразумевает несколько определяющих факторов.

- Разногласия и фрустрация среди группы сотрудников.
- Непризнание заслуг способствует нехватке стимула.
- Ощущение недовольства в рабочих условиях.

Колебание численности работников создает опасность для успешного осуществления стратегии управления персоналом и приводит к весомым затруднениям в работе отдела кадров ГБПОУ «БТПТИС». Возрастание расходов на поиск и подготовку нового персонала, утрата ценных знаний и снижение производительности коллектива - вот лишь некоторые из последствий. Изменения в численности также влияют на внутренний настрой тех, кто продолжает работать, провоцируя недовольствие и ухудшая

корпоративную атмосферу. В результате, выполнение организационных задач становится более сложным, что подрывает конкурентоспособность предприятия.

Изменчивая ситуация с персоналом и высокий уровень увольнений представляет опасность для стабильности штата любой компании, что может привести к существенным негативным последствиям. ГБПОУ «БТПТИС» может столкнуться с негативным влиянием на свою репутацию в результате данной ситуации. Кроме того, конфликты с контрагентами, контролирующими и правоохранительными органами могут быть спровоцированы и углублены повышенной текучестью кадров.

## **2.2 Анализ применяемой системы профессиональной оценки персонала ГБПОУ «Бакальский техникум профессиональных технологий и сервиса имени М.Г. Ганиева»**

В пределах компании не производится интервьюирование работников, покинувших коллектив по собственному желанию, для выявления действительных мотивов их ухода. Тем не менее, можно полагать, что причины их увольнения бывают различными.

- противоречие между перспективными визуализациями профессионала и фактическими трудовыми заданиями
- значительное напряжение, вызванное недавней позицией в учреждении, предъявляющем высокие стандарты;
- руководитель не оказывал необходимой помощи.
- возникают препятствия при восприятии и интеграции основных механизмов и цифровой инфраструктуры в организации.

В ГБПОУ «БТПТИС» кадровый состав формируется преимущественно через внутреннюю ротацию персонала, что осуществляется за счет использования внутренних резервов учреждения. Этот процесс

сопровождается поддержкой развития профессионального продвижения сотрудников.

В течение выполнения своих обязанностей сотрудники успешно интегрируются в работу компании, изучая сопутствующие профессии и методы руководства. Они приобретают навыки временного замещения начальства во время их отсутствия и получают понимание введения таких ролей, как старший или ведущий специалист. Итогом становится получение преданного сотрудника на руководящую позицию, который эффективно ориентируется в рабочих процессах и взаимодействует с коллективом. Однако сложно избежать проблем, связанных с привыканием нового руководителя, недавно разделявшего уровень с коллективом. Также широко практикуется многофункциональное выполнение должностных обязанностей.

На данный момент полное удовлетворение потребности в новых специалистов исключительно за счет внутренних возможностей стало невозможным. Поэтому в ГБПОУ «БТПТИС» активно применяются внешние каналы привлечения.

- веб-платформы, предназначенные для особых целей, такие как hh.ru и superjob.ru

- подбор персонала на основании советов работников института ГБПОУ «БТПТИС».

- активные попытки привлечения кадров представляют собой приглашение экспертов для сотрудничества от конкурирующих организаций.

При оценке процедуры подбора кадров, руководство проявляет ненавязчивый подход. Стратегия использования ресурсов включает оба направления, изменяясь в зависимости от обстоятельств. Это может быть ограниченное вложение в заработные платы, привлекая временных сотрудников через hh.ru, или же переманивание экспертов из других организаций.

Процесс отбора кандидатов из внешних источников, не требующих серьезных ресурсных затрат, проходит по следующим этапам (см. рисунок 9).

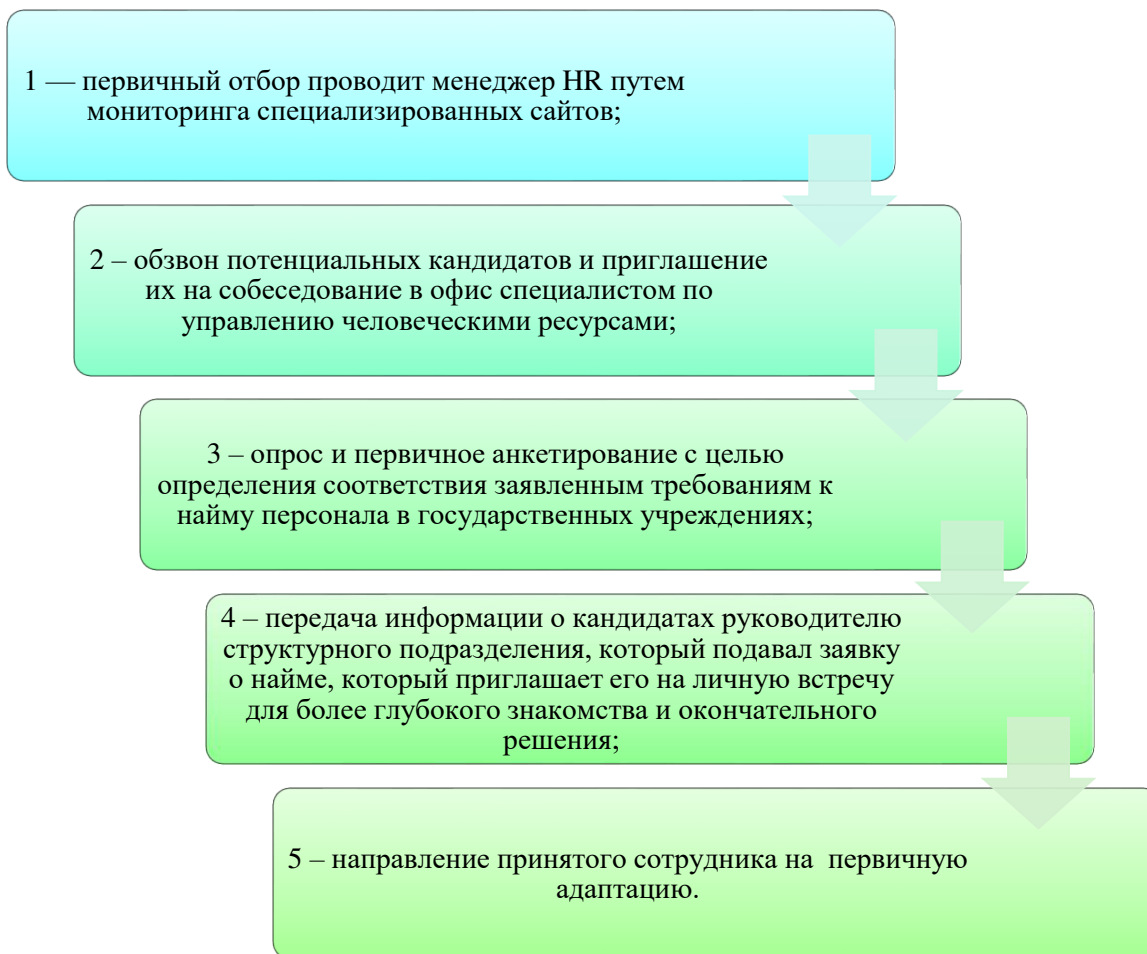


Рисунок 9 - Процесс отбора кандидатов в ГБПОУ «БТПТИС»

Таким образом, процесс отбора сотрудников в ГБПОУ «БТПТИС» представляет собой четкий алгоритм действий, который является частью системы управления персоналом учреждения.

В целях более подробного анализа системы управления персоналом организации на примере ГБПОУ «БТПТИС» было проведено анкетирование

с  
р  
е  
д

Результаты анкетирования представлены в виде графиков (рисунок 10 -

Данные рисунка 10 демонстрируют недовольство действующей системой управления и поощрения персонала у половины сотрудников ГБПОУ «БТПТИС»:

с  
о  
т

49% сотрудников уверены в необходимости модернизации принятых порядков и механизмов управления.

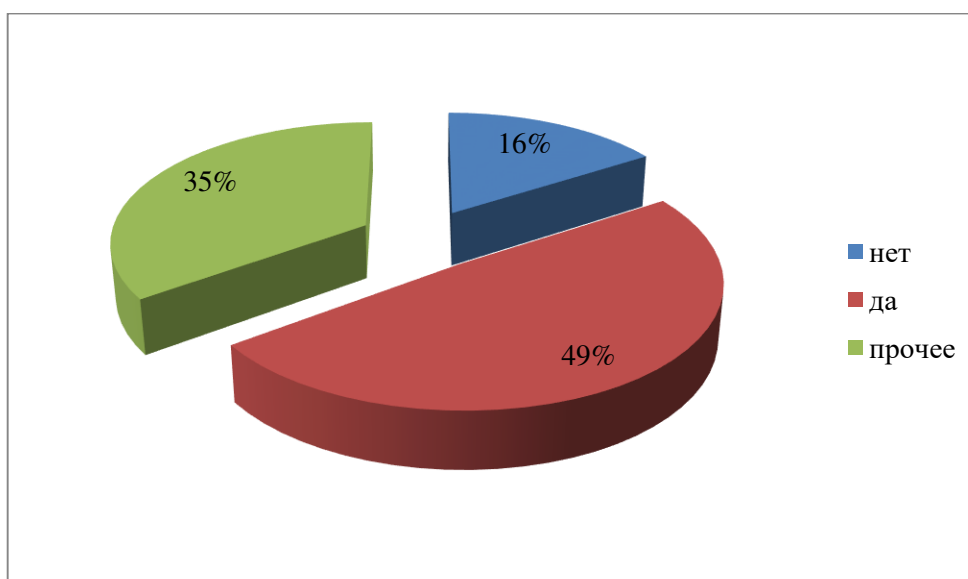


Рисунок 10 - Распределение опрошенных сотрудников о необходимости изменения системы материальной мотивации, основанной на поощрении сотрудника, %

На рисунке 11 представлены результаты исследования относительно важности и нужности нематериального стимулирования среди сотрудников. 69% сотрудников указали, что такой вид стимулирования необходим.

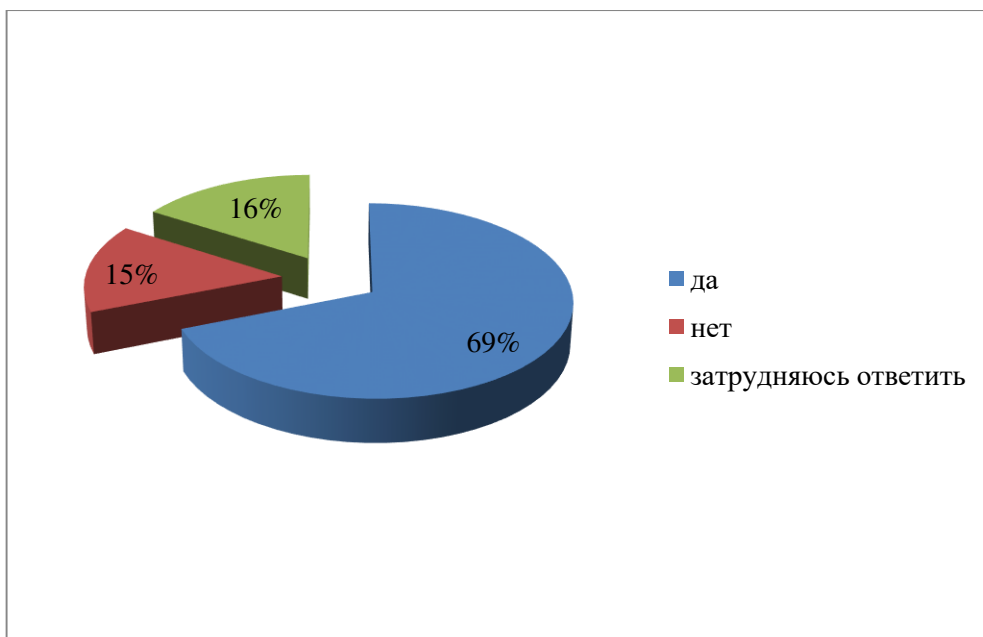


Рисунок 11 - Необходимость использования нематериального стимулирования,  
%

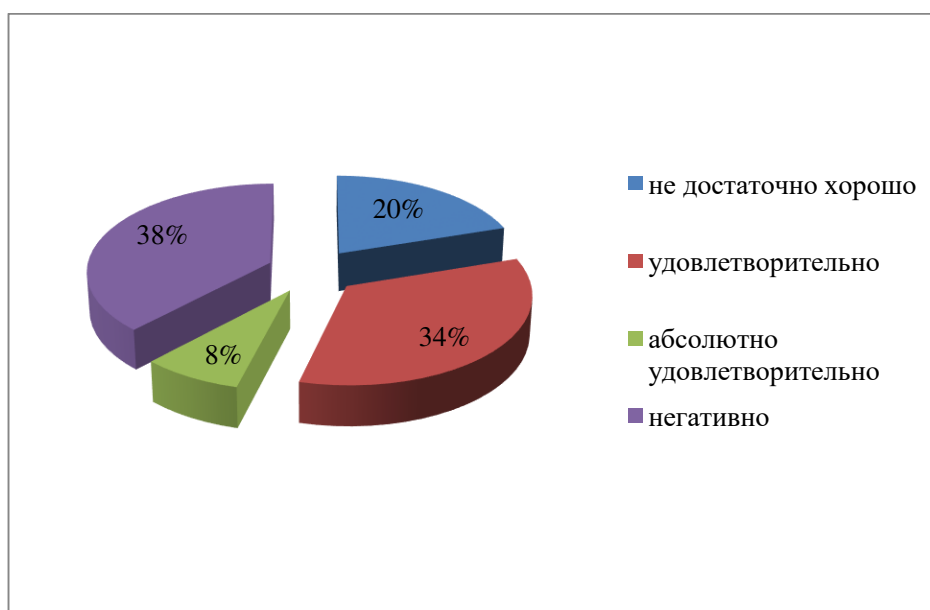


Рисунок 12 - Удовлетворенность сотрудников системой материального стимулирования, %

Анализ данных рисунка 12 показывает, что лишь 8% сотрудников испытывают воодушевление от системы материального вознаграждения, что свидетельствует о крайне низком уровне удовлетворённости. Эта ситуация порождает требование пересмотра и улучшения существующих механизмов.

Преобладающая организационная атмосфера в ГБПОУ «БТПТИС» характеризуется использованием разнообразных методов привлечения кадров. Кадровая служба внедряет стратегии как для внутреннего, так и для внешнего процесса нахождения кандидатов.

Проводится анализ производительности структуры кадрового менеджмента в ГБПОУ «БТПТИС» через исследование образовательных и профессиональных компетенций сотрудников.

Улучшение профессиональных навыков сотрудников в учреждении ГБПОУ «БТПТИС» проводится согласно Официальному распоряжению данного учреждения «О порядке проведения работы с персоналом» под номером 134, выпущенному 20 апреля 2023 года.

Развитие профессиональных навыков сотрудников в рамках деятельности ГБПОУ «БТПТИС» следует проводить через внедрение дополнительных образовательных программ, таких как курсы повышения квалификации и профессиональной переподготовки. Эти образовательные инициативы должны быть организованы на постоянной основе, обеспечивая таким образом непрерывный профессиональный рост.

График курсов повышения квалификации определяется планом обучения, созданным узкоспециализированным отделом компании и учебным учреждением.

Проанализируем уровень профессиональной компетентности сотрудников посредством определения численности сотрудников, прошедших повышение квалификации за последний трехлетний период (см. рис. 13).

Как показывает график на рис. 13, на конец 2022 года, лишь 30% работников прошли образовательные программы профессионального развития, что демонстрирует их уровень профессионального мастерства. Также неблагоприятным обстоятельством является уменьшение численности сотрудников, повышающих квалификацию, с 39% до 30%. Обнаруженная нами закономерность также указывает на недостаточную эффективность функционирования службы экономической защиты ГБПОУ «БТПТИС».

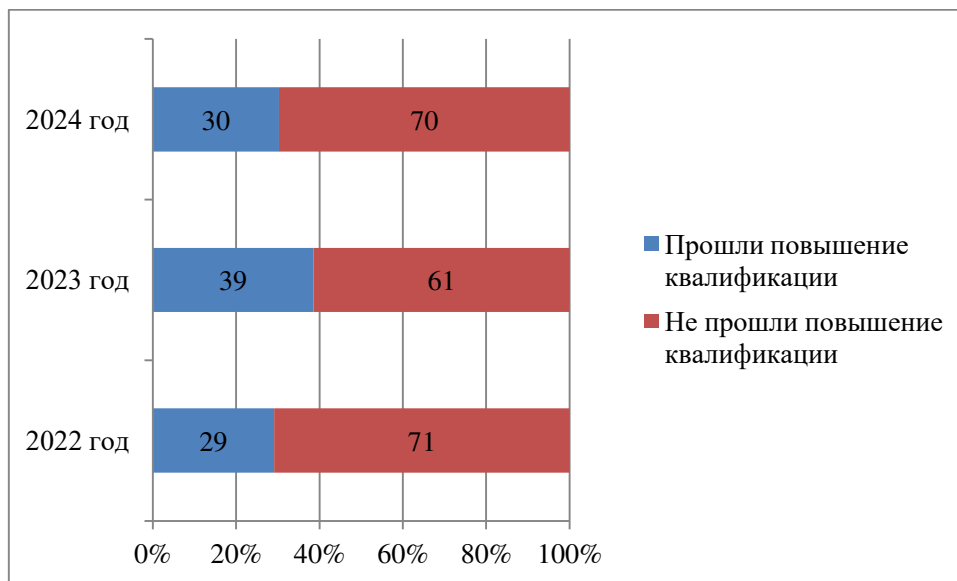


Рисунок 13 - Уровень профессиональной компетенции сотрудников  
ГБПОУ «БТПТИС», %

Опросный лист создан для оценки уровня подготовки персонала учреждения ГБПОУ «БТПТИС».

В каждом из указанных сегментов могли быть определены результаты, которые получали либо позитивное либо негативное выражение. При этом позитивные результаты измерялись в диапазоне от 1 до 5 единиц, а негативные - от -1 до -5 единиц.

Лицо, осуществляющее оценку, передавало свое мнение о достоинствах работников через количественную шкалу, которая могла быть как положительной, так и отрицательной. В опросе участвовали 20 человек.

Результаты анкетирования по разделу «Знания и навыки» представлены на рисунке 14.



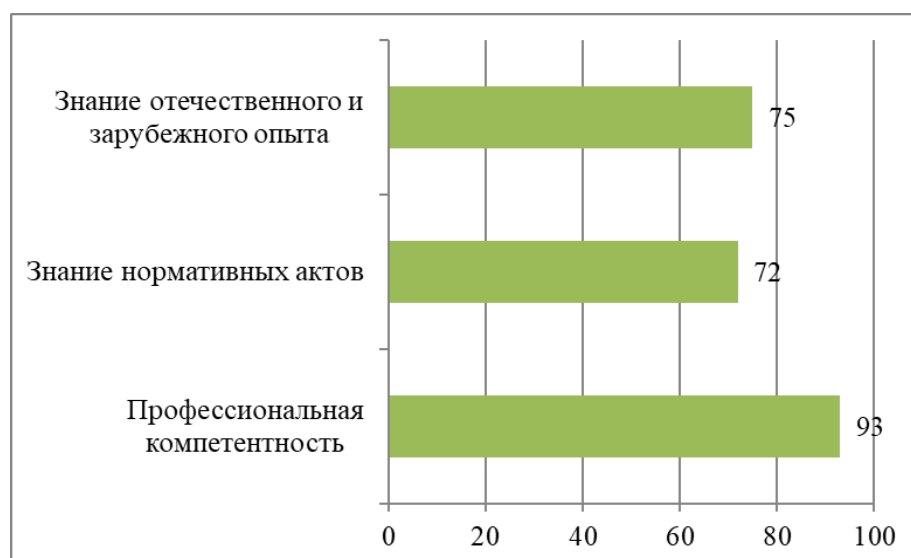


Рисунок 14 - Результаты анкетирования по разделу «Знания и навыки»

Как показывают данные рисунка 14, уровень знаний нормативных актов не является проблемной областью у вновь принятых сотрудников (72 балла из 100 максимально возможных).

Исходя из данных рисунка 15, следует вывод, что сотрудники ГБПОУ «БТПТИС» достаточно оперативны в принятии решений (90 баллов из 100 возможных).

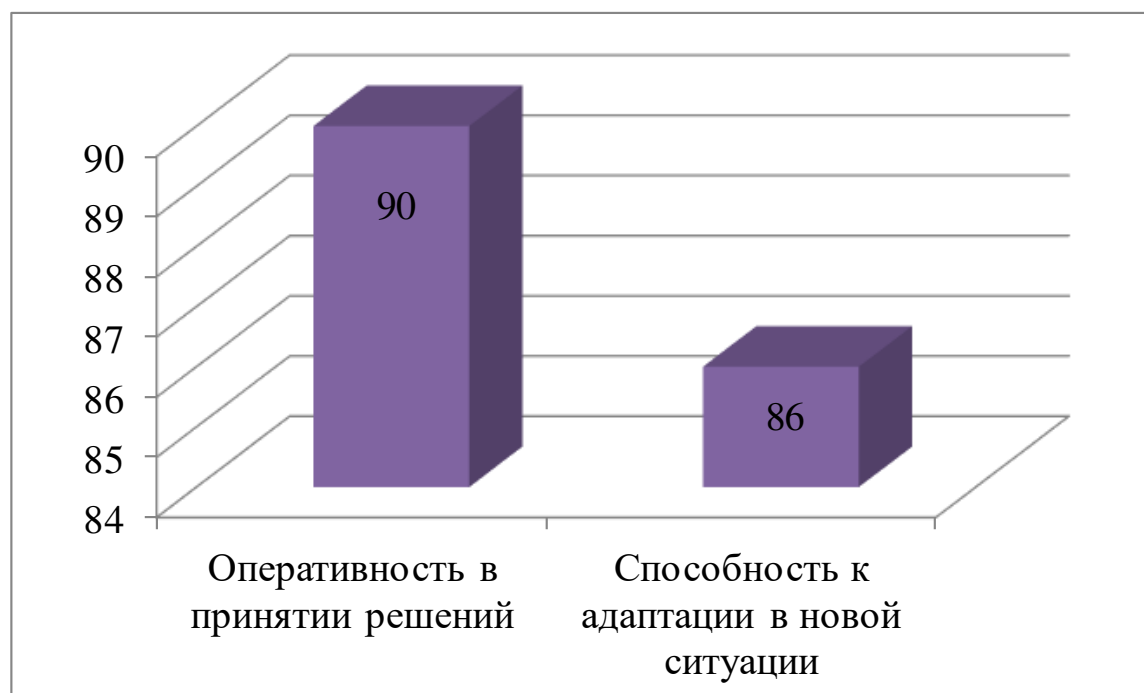


Рисунок 15 - Результаты анкетирования по разделу «Адаптация»

Способность быстро осваиваться в новых условиях доказывает быстрое освоение новых сотрудников в условиях работы, в установленном режиме, а также в кругу коллектива.

В результате проведенного опроса общественного мнения выяснилось, что нормы поведения и их использование внутри коллектива недостаточно реализованы, достигнув оценки 68 баллов из 100 возможных.

Наиболее низкие показатели по результатам анкетирования отмечены в качестве труда и его интенсивности.

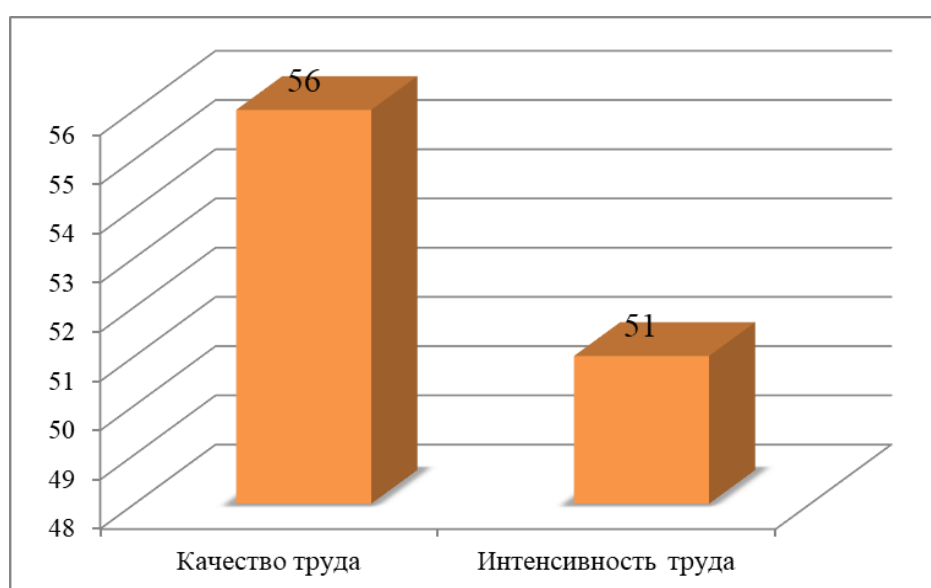


Рисунок 16 - Результаты анкетирования по разделу «Способности и возможности работы в коллективе»

Как показывают данные рисунка 16, опрошенные сотрудники недовольны качеством труда принятых работников (56 баллов из 100 максимально возможных), а также низким уровнем интенсивности их работы.

Таким образом, в качестве объекта исследования в работе представлена организация - ГБПОУ «БТПТИС».

Оценка системы управления персоналом в ГБПОУ «БТПТИС» позволила выявить следующие проблемы: недостаточный уровень квалификации у персонала, низкая самооценка сотрудников, неуверенность в своих решениях, а так же низкая производительность труда.

По результатам анализа эффективности системы управления персоналом следует вывод о ее неэффективности в том виде, в каком она есть на данный момент. Все это указывает на необходимость и важность разработки мероприятий по совершенствованию процесса управления персоналом.

### **2.3 Проект системы профессиональной оценки персонала организации ГБПОУ «Бакальский техникум профессиональных технологий и сервиса имени М.Г. Ганиева»**

В качестве рекомендаций по улучшению методов on-line оценки в системе подбора персонала в ГБПОУ «БТПТиС» предлагаются следующие:

Рекомендация 1 - Внедрение центра оценки, отбора и развития персонала;

Рекомендация 2 - Подключение к цифровому продукту по онлайн-оценке кандидатов;

Рекомендация 3 - Внедрение цифрового профиля сотрудника как инструмента оценки персонала при подборе или переводе сотрудника на другие должности.

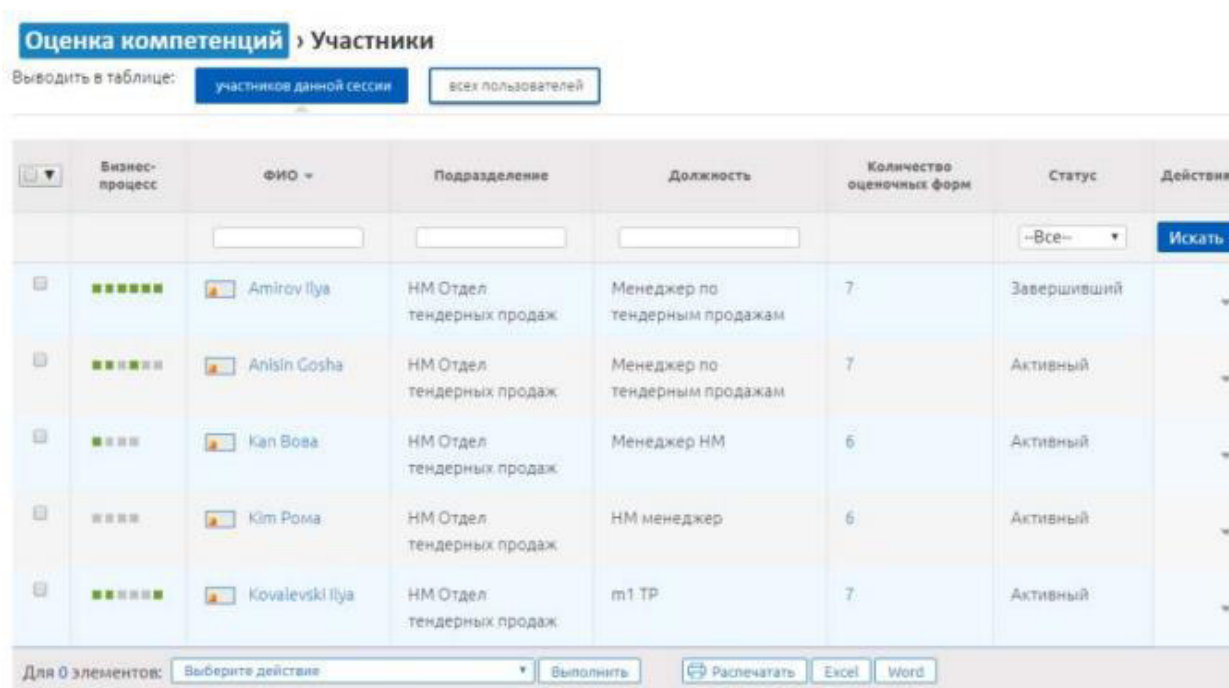
Рассмотрим каждую рекомендацию более подробно.

Рекомендация 1.

Что собой представляют Центры оценки и развития? Они являются детализированной и достоверной системой, направленной на анализ навыков работников. Центры оценки преследуют цель содействовать фирмам в принятии грамотных кадровых решений, а также в оценке потенциала юных специалистов с точки зрения их как долгосрочных вложений. Применение системы Центров оценки помогает уменьшить вероятность назначения на управленческие должности сотрудников с недостаточной квалификацией в ГБПОУ «БТПТиС», что может стать источником серьезных трудностей. Применение данной методологии способствует грамотному устройству

образовательной деятельности новичков, адаптируя его в соответствии с их уникальными потребностями.

Скрин программы - центра оценки, отбора и развития персонала представлен на рисунке 17.



The screenshot shows a web interface for 'Оценка компетенций' (Competency Assessment) with a sub-section for 'Участники' (Participants). At the top, there are filters for 'Выводить в таблице:' (Display in table) with options for 'участников данной сессии' (participants of this session) and 'всех пользователей' (all users). Below is a table with columns: 'Бизнес-процесс' (Business process), 'ФИО' (Full name), 'Подразделение' (Department), 'Должность' (Position), 'Количество оценочных форм' (Number of assessment forms), 'Статус' (Status), and 'Действия' (Actions). The table lists five participants with their respective details and status. At the bottom, there is a section for 'Для 0 элементов:' (For 0 elements) with a dropdown for 'Выберите действие' (Select action) and buttons for 'Выполнить' (Execute), 'Распечатать' (Print), 'Excel', and 'Word'.

Бизнес-процесс	ФИО	Подразделение	Должность	Количество оценочных форм	Статус	Действия
■■■■■■■	Amirov Ilya	НМ Отдел тендерных продаж	Менеджер по тендерным продажам	7	Завершивший	▼
■■■■■■■	Anisln Gosha	НМ Отдел тендерных продаж	Менеджер по тендерным продажам	7	Активный	▼
■■■■■	Kan Boaa	НМ Отдел тендерных продаж	Менеджер НМ	6	Активный	▼
■■■■■	Kim Рома	НМ Отдел тендерных продаж	НМ менеджер	6	Активный	▼
■■■■■■■	Kovalevski Ilya	НМ Отдел тендерных продаж	m1 TP	7	Активный	▼

Рисунок 17 - Внедрение центра оценки, отбора и развития персонала в ГБПОУ «БПТиС»

## Рекомендация 2.

Рассматривается предложение внедрить интерактивный инструмент для анализа претендентов на вакансии. Эта платформа интегрирует методы психодиагностического исследования с моделированием привычного рабочего окружения в течение дня. Благодаря такому подходу удастся составить всестороннее понимание характеристик персонала. Для оценки личностных возможностей применяется беседа с квалифицированным специалистом и онлайн-испытания. Процесс симуляции типичного рабочего дня реализован в форме интерактивной задачи, где сотрудникам поручено выполнение различных задач.

На рисунке 18 представлен личный кабинет такого цифрового инструмента.

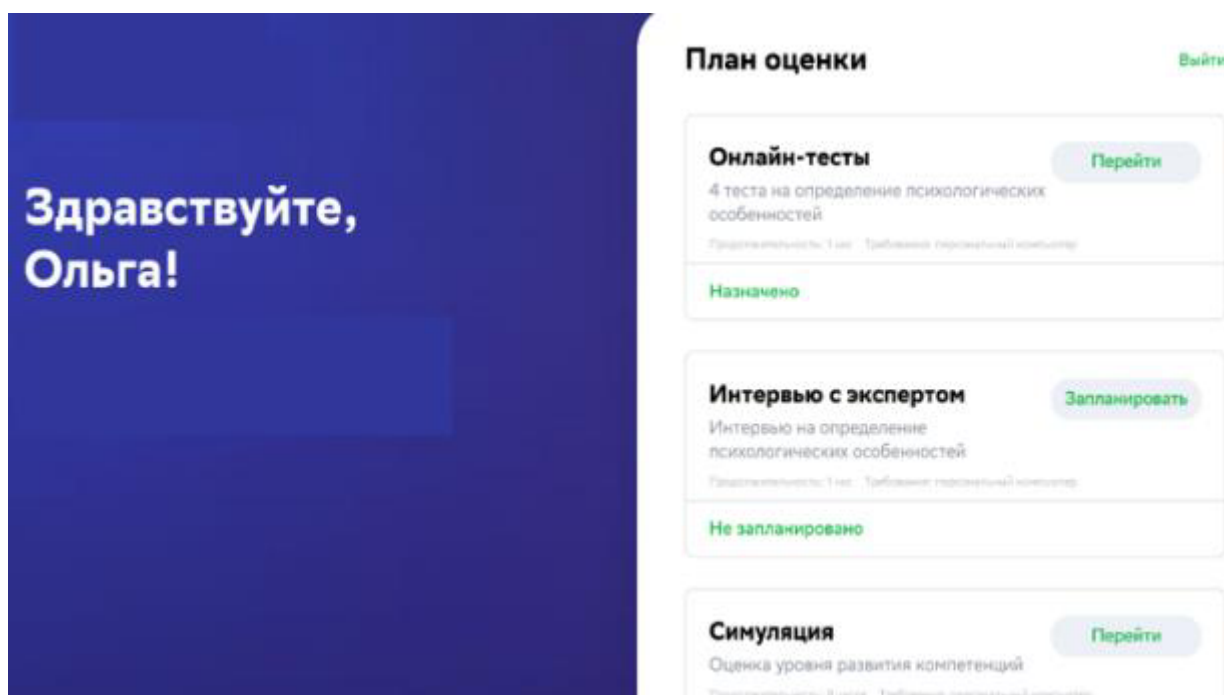


Рисунок 18 - Личный кабинет цифрового продукта по онлайн-оценке кандидатов ГБПОУ «БТПТиС»

### Рекомендация 3.

Политика развития персонала ГБПОУ «БТПТиС» включает меры по повышению вовлеченности и снижению текучести кадров. Для улучшения ситуации, регулярно проводится анализ причин увольнений.

Для оптимизации времени, затрачиваемого на подбор сотрудников, предлагается внедрить такой онлайн-сервис, как цифровой профиль кандидата или сотрудника. Такое решение позволяет сократить время на систематизацию информации о новом кандидате на должность, так же упрощает процедуру сравнения кандидатов между собой. Цифровой профиль формируется на основании оценки кандидата по нескольким компетенциям. Пример сформированного цифрового профиля представлен на рисунке 19.

Руководителями подразделений, куда подбирается сотрудник, предоставляется развернутая обратная связь по итогам сформированного профиля, и формируется план действий в отношении выбранных сотрудников.



Рисунок 19 - Цифровой профиль для кандидатов ГБПОУ «БТПТиС»

Предложенные рекомендации по улучшению методов on-line оценки в системе подбора персонала в ГБПОУ «БТПТиС» будут способствовать оптимизации процедуре подбора, сокращению времени на поиски и оценку сотрудников. Рассмотрим как предложенные онлайн-решения отразятся на результатах деятельности ГБПОУ «БТПТиС» в параграфе 3.2.

Для более детальной проверки финансовой выгоды предлагаемых инициатив, следует оценить, каким образом определенные мероприятия могут воздействовать на производительность компании, включая увеличение рабочей продуктивности, уменьшение числа увольнений, создание благоприятной рабочей атмосферы. В рамках данного обзора предоставлены числовые показатели, которые ГБПОУ «БТПТИС» может ожидать при реализации семинаров, интеграции метода WIS и других предложенных инициатив.

Укрепление чувства вовлеченности и позитивного эмоционального состояния сотрудников посредством тренингов и системы WIS может улучшить рабочие показатели коллектива. В большинстве случаев наблюдается рост продуктивности труда на 10-15% благодаря таким инициативам. При применении предложенных методов в ГБПОУ «БТПТИС» следует учитывать текущий штат в 29 человек и среднегодовую заработную плату каждого работника для оценки их результативности.

Регулярное годовое вознаграждение среднего работника данной компании достигает 400 000 рублей.

Увеличение эффективности на 10-15% стимулирует прирост прибыли на каждого работника, оцениваемый в 40 000 - 60 000 рублей ежегодно.

Следовательно, для организации прогнозируется прирост прибыли, если эффективность работы возрастет на десять процентов.

29 общее количество сотрудников было подсчитано, учитывая, что каждому выплачивается по 40,000 рублей, что в сумме составило 1,160,000 рублей.

Эффективность труда увеличится на 15%, что приведет к росту доходов.

29 количество работников умноженное на 60000 рублей составляет 1740000 рублей.

Увеличение эффективности обеспечивает организации финансовое приращение, составляющее от 1 160 000 до 1 740 000 рублей ежегодно.

Предварительная оценка на изображении номер 20 касается увеличения финансовых поступлений в образовательной организации ГБПОУ «БТПТИС», что связано с повышением эффективности труда на 10% и 15%.

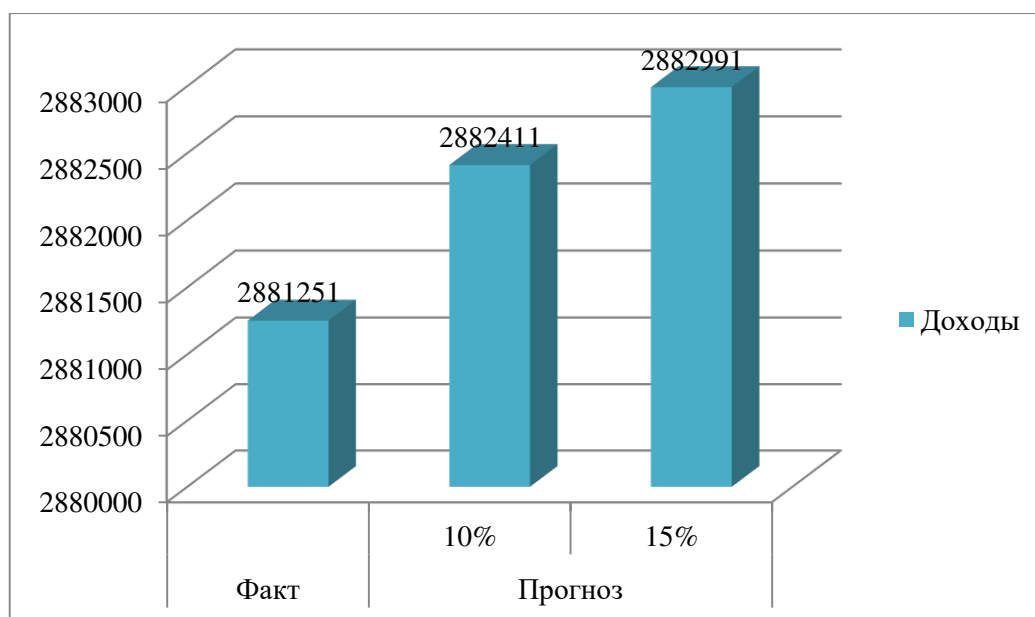


Рисунок 20 - Прогноз роста доходов ГБПОУ «БТПИС» в результате увеличения производительности труда до 10 и 15%

Уменьшение уровня смены сотрудников является значимым фактором для стабильной экономической выгоды организации в течение времени, учитывая, что траты на процессы подбора, принятия на работу и тренировки новых членов команды составляют существенную часть в общих расходах, связанных с управлением кадрами.

Ожидается, что финансовые вложения в процесс привлечения и подготовки нового специалиста могут варьироваться в пределах от 50 000 до 100 000 рублей.

В компании из 29 сотрудников уровень оттока работников составлял 20%, что ежегодно выливалось в увольнение 5-6 человек. Это порождало следующие расходы:

Когда уровень текучести кадров достигает порога в 20%, компании сталкиваются с необходимостью выделения значительных ресурсов на восполнение утраченных позиций.

6 420000 рублей, если поделить на 70000 рублей, даст количество сотрудников.



В условиях, когда уровень стабилизации кадров держится на отметке в 30%, расходы на ротацию в коллективе достигают следующего уровня:

9 продукт от зарплаты в 70 тысяч рублей и неизвестного количества сотрудников равен 630 тысячам.

Реализация обучающих инициатив совместно с формированием благоприятной атмосферы для психического состояния может привести к уменьшению уровня уходов на 20-30%, что повлечет за собой следующие результаты:

Снижение уровня текучести кадров на 20% приведет к экономии для ГБПОУ «БТПТИС».

420 из исходной суммы величиной 000, подсчитываем 20%, что составляет 84000 рублей.

При условии, что уменьшение текучести персонала достигнет 30%, образовательное учреждение ГБПОУ «БТПТИС» сможет сократить траты ресурсов.

630 используя формулу справа, можно прийти к результату в 189000 рублей.

Уменьшение уровня кадровых изменений предоставляет предприятию финансовую выгоду в диапазоне от 84 000 до 189 000 рублей ежегодно.

Рисунок 21 демонстрирует пересмотр затрат образовательного учреждения ГБПОУ «БТПТИС» вследствие уменьшения уровня кадровых перемещений, достигнутого на уровне 20% и 30%.

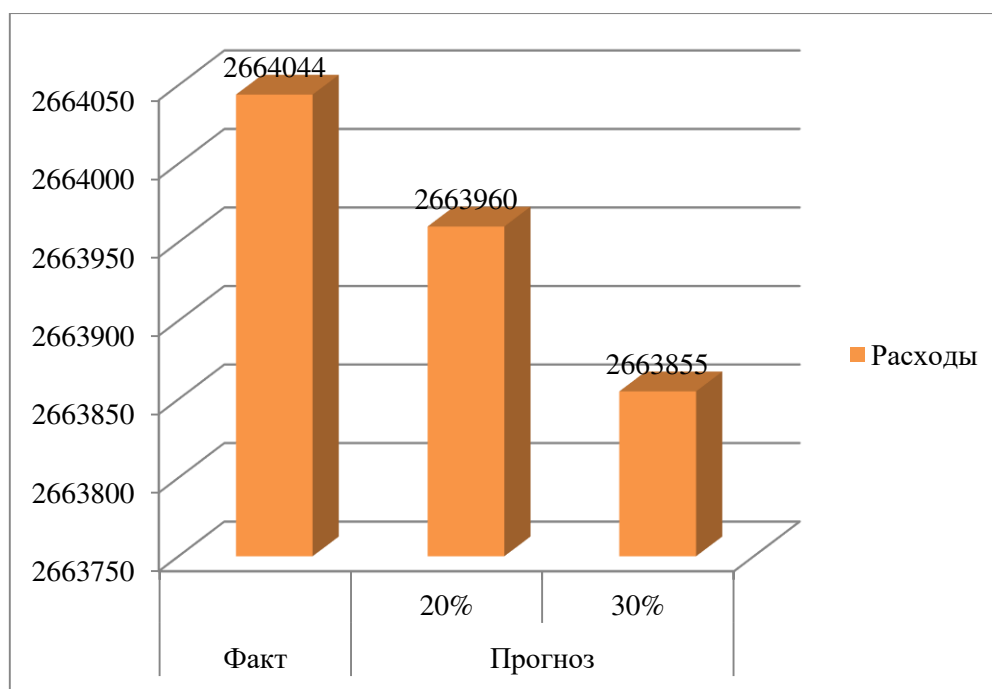


Рисунок 21 - Изменение расходов ГБПОУ «БТПТИС» в результате сокращения текучести персонала на 20% и 30%

Благоприятные изменения в эмоциональном климате и уменьшение стрессовых факторов в ГБПОУ «БТПТИС» оказывают положительное влияние на финансовые выгоды учреждения. Формирование поддерживающей психологической среды сказывается на снижении количества дней, когда сотрудники не могут выполнять рабочие обязанности по состоянию здоровья. В настоящее время уровень заболеваемости сотрудников измеряется как 5% от всего рабочего времени, и сокращение дней на больничных способствует значительным экономическим сбережениям.

Если ежегодный доход работника составляет 400,000 рублей, тогда размер его оплаты в день определяется делением этой суммы на 365, в результате чего получается 1095 рублей.

В случае уменьшения эмоционального напряжения и создания благоприятной атмосферы на рабочем месте, ожидается, что частота периодического отсутствия нетрудоспособности сократится на 10-15% ежегодно. Это позволит уменьшить расходы на оплату больничных листов для коллектива из 29 человек.

- При снижении на 10%:

29 1095 рублей за одного сотрудника в течение 10 дней суммируются до общего значения 318750 рублей.

- При снижении на 15%:

29 заработная плата работников составила 478125 рублей в течение двух недель и одного дня на основе ежедневной ставки в 1095 рублей.

В результате экономия окажет положительное влияние на уровень расходов ГБПОУ «БТПТИС» следующим образом (см. рисунок 22).

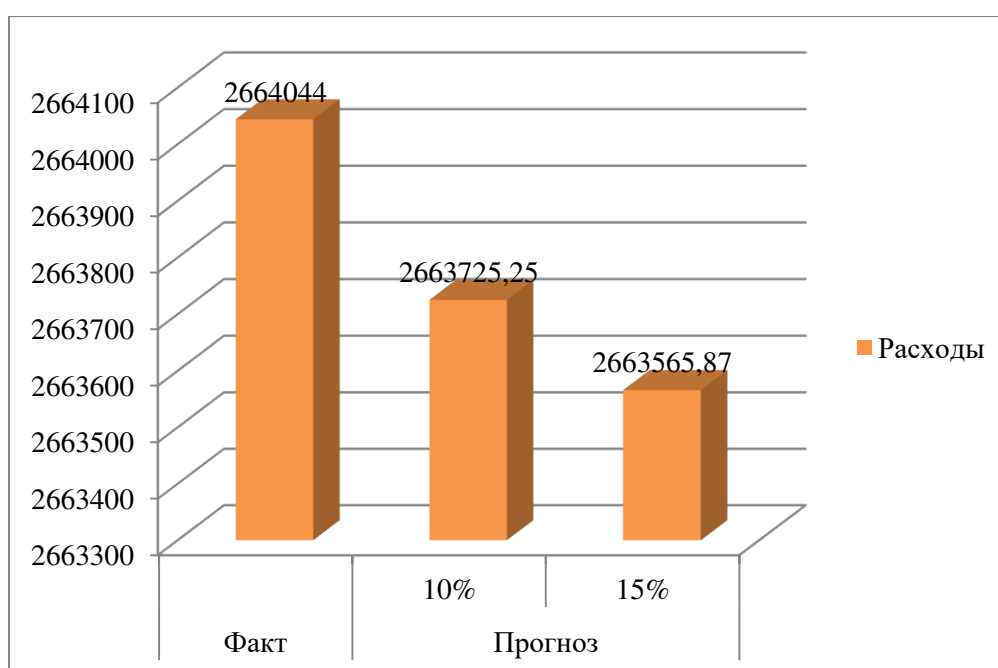


Рисунок 22 - Изменение расходов ГБПОУ «БТПТИС» в результате сокращения выплат по листам нетрудоспособности на 10% и 15%

Система WIS специализируется на понимании индивидуальных характеристик мотивации работников. Она способствует раскрытию личных приоритетов и желаний, что ведет к внедрению индивидуально ориентированной методики управленческой работы. Этот подход в результате снижает уровень напряженности в коллективе и усиливает степень удовлетворенности персонала. Уменьшение конфликтности на рабочем месте значительно улучшает эффективность труда и психологическую атмосферу

среди сотрудников. Исследования подтверждают, что устранение рабочих противоречий может увеличить производительность на 5-10%.

Спорные ситуации, как правило, требуют около двух дней для их разрешения. Это обстоятельство для ГБПОУ «БТПТИС» выражается в снижении эффективности рабочего процесса, составляющем диапазон от 2 до 4 процентов от всей рабочей недели, которая могла бы быть направлена на улучшение производительности.

Конфликты вызывают утрату от 2 до 4% рабочего времени у 29 человек. Это влечет сокращение от 58 до 116 рабочих дней в рамках ГБПОУ «БТПТИС» ежегодно. Убыль равнозначна финансовой утрате от 63 000 до 126 000 рублей, предполагая, что работа оценивается в 1 095 рублей за день.

На рисунке 23 представим изменение расходов ГБПОУ «БТПТИС» за счет снижения количества конфликтов на 2 и 4 % соответственно.

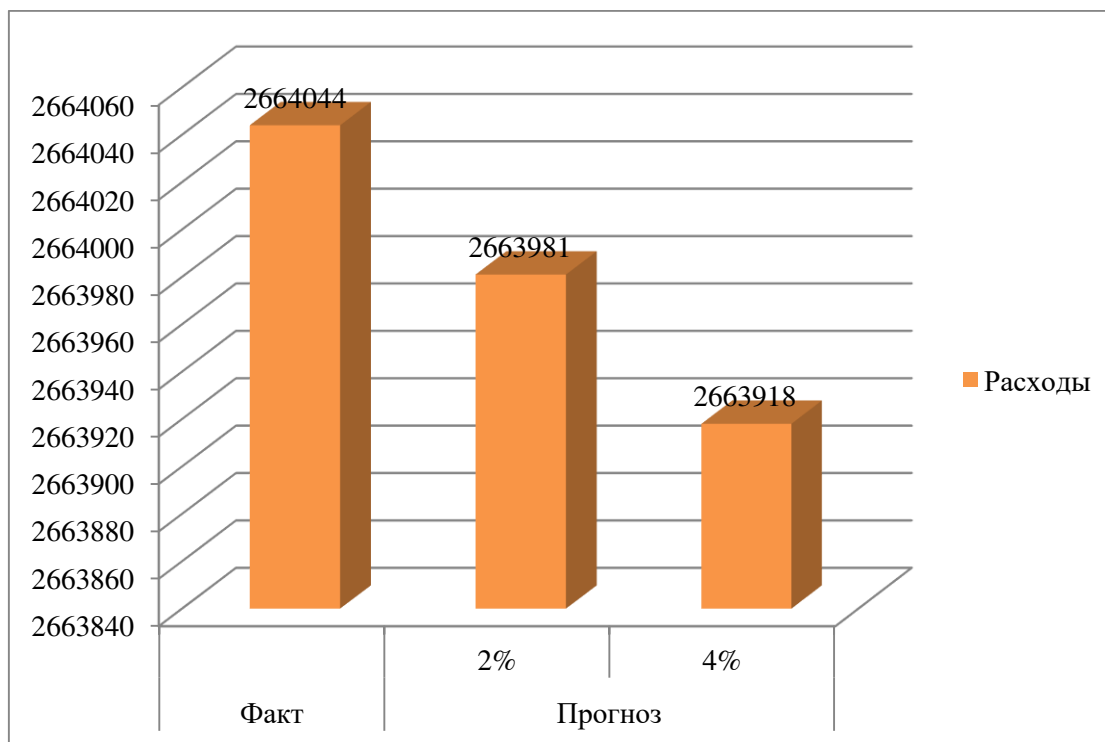


Рисунок 23 - Изменение расходов ГБПОУ «БТПТИС» за счет снижения количества конфликтов на 2 и 4 % соответственно

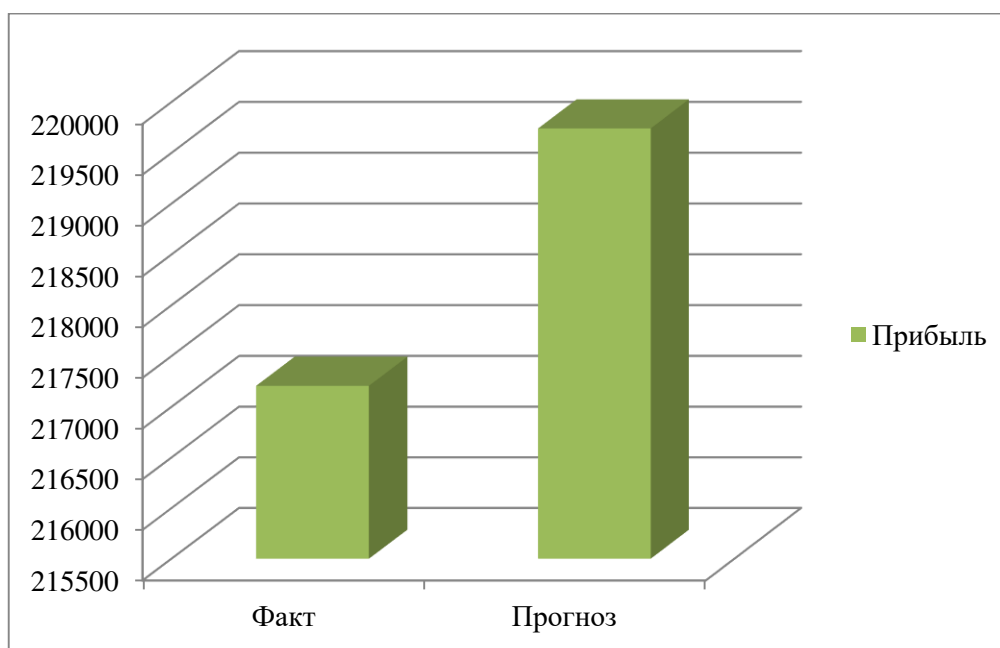
Далее представим суммарное влияние всех предложенных мероприятий на финансовые результаты ГБПОУ «БТПТИС» (см. таблицу 3). В качестве

прогнозного варианта будет принят наилучший результат по каждому мероприятию.

Таблица 3 - Прогноз изменения финансовых результатов ГБПОУ «БТПТИС» за счет реализации социально-психологических методов управления<sup>1</sup>

Показатель	Факт	Изменение за счет мероприятия				Прогноз
		№				
		1	2	3	4	
Доходы	2881251	+ 1740				2882991
Расходы	2664044		- 189	- 478	- 126	2663251
Прибыль	217207	-	-	-	-	219740

На рисунке 24 представим динамику прибыли в результате реализации предложенных мероприятий.



<sup>1</sup> Мероприятия:

№ 1 – Повышение производительности труда

№2 – Снижение текучести кадров

№ 3 – Снижение затрат на выплату пособия по временной нетрудоспособности

№ 4 – Снижение конфликтов

Рисунок 24 - Прогноз изменения прибыли в результате реализации всех мероприятий для ГБПОУ «БТПТИС»

Таким образом, рост прибыли составил 1,17%, что составляет выгоду в размере 2533 тысяч рублей, что указывает на целесообразность и рентабельность разработанных мероприятий.

Далее рассмотрим оценку рисков предложенных мероприятий с помощью стандарта FERMA, который позволяет учесть выявленные выше воздействия внешних условий на деятельность ГБПОУ «БТПТИС» и возможность реализации рекомендаций (см. таблицу 4).

Таблица 4 - Реестр рисков

№	Наименование риска	Описание риска	Текущая вероятность, %	Метод реагирования	Ожидаемая вероятность, %
1	Недостаточность государственного финансирования для реализации мероприятий	Финансирование Министерства из государственного бюджета, поэтому затраты на реализацию мероприятий должны быть запланированы	20%	Изыскание возможностей экономии выделенных средств и запрос на возможность их использования на разработанные мероприятия.	7%
2	Снижение качества оказываемых государственных услуг	Снижение спроса по причине системного кризиса, снижении покупательной способности потенциальных клиентов	20%	Удержание риска.	20%
3	Отсутствие персонала требуемой компетенции	Сложности с подбором персонала, необходимость переподготовки функционирующего персонала, что требует больших затрат	60%	Использование всех каналов подбора персонала. Проведение внутреннего обучения новых сотрудников.	
4	Недостаток персонала	Бюрократические задержки удовлетворения потребности увеличение персонала ведет к увеличению сроков выхода на планируемый объем оказания услуг	40%	Принятие четких планов развития. Установление нормативов нагрузки на персонал. Контроль качества работы.	15%
5	Увольнение ключевого сотрудника	Увольнение ключевого сотрудника приведет к потере значительной части выполняемых функций и как следствие снижение объема оказанных услуг.	60%	Разработка и реализации долгосрочной программы по удержанию персонала. Прозрачная клиентская база. Контроль ведения клиентской базы.	30%
6	Рост непредвиденных затрат	Потери вследствие ошибок персонала.	60%	Удержание риска.	60%

Пороги ущерба, оцениваемого как малый, небольшой или большой для ГБПОУ «БТПТИС».

Шкала по Ущербу:

от 0 до 49 999 тыс. руб. - МАЛЫЙ;

от 50 000 до 999 999 тыс. руб. - СРЕДНИЙ;

от 1 000 000 до 1 999 999 тыс. руб. - БОЛЬШОЙ;

от 2 000 000 тыс. руб. - Неприемлемый.

Шкала по Вероятности:

от 0 до 25% - НЕБОЛЬШАЯ;

от 26% до 49% - СРЕДНЯЯ;

от 50% до 100% тыс. руб. - ВЫСОКАЯ.

Карты риска с разной линией толерантности для ситуации до и после принятия превентивных мер (см. рисунок 25 и рисунок 26).

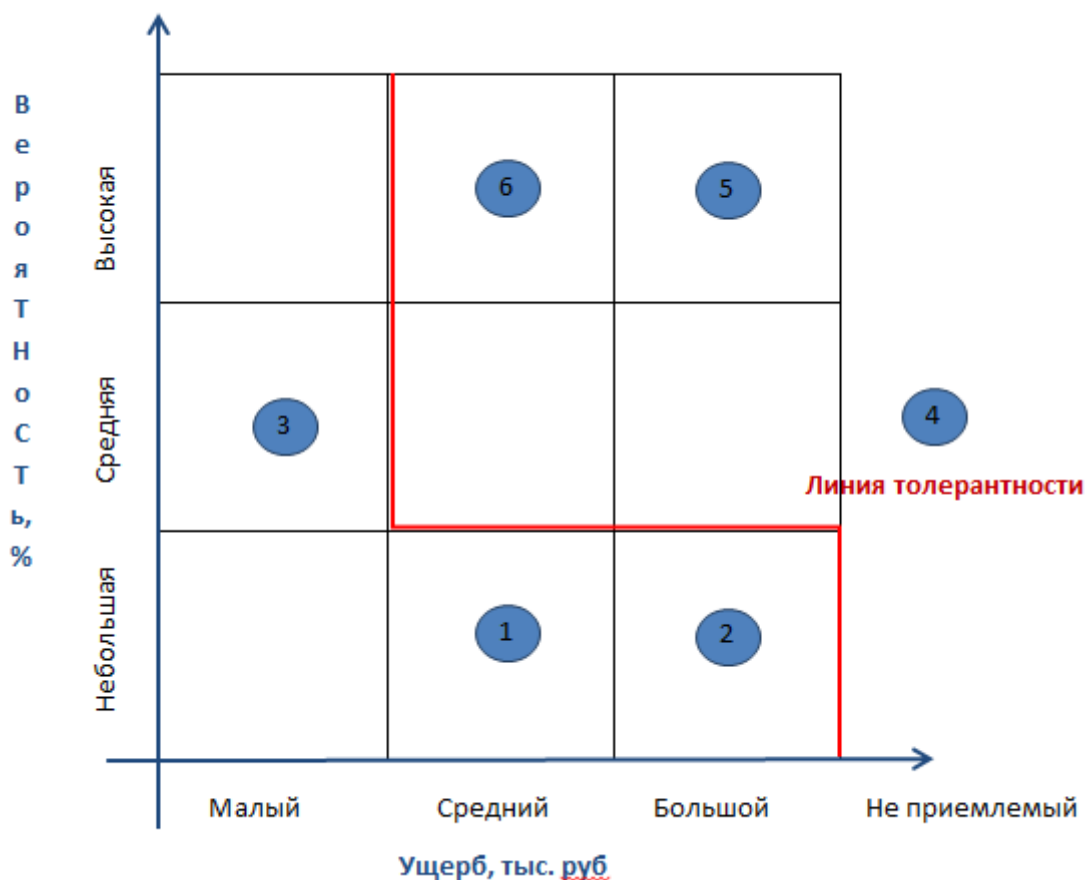


Рисунок 25 - Карта риска 1. До принятия превентивных мер



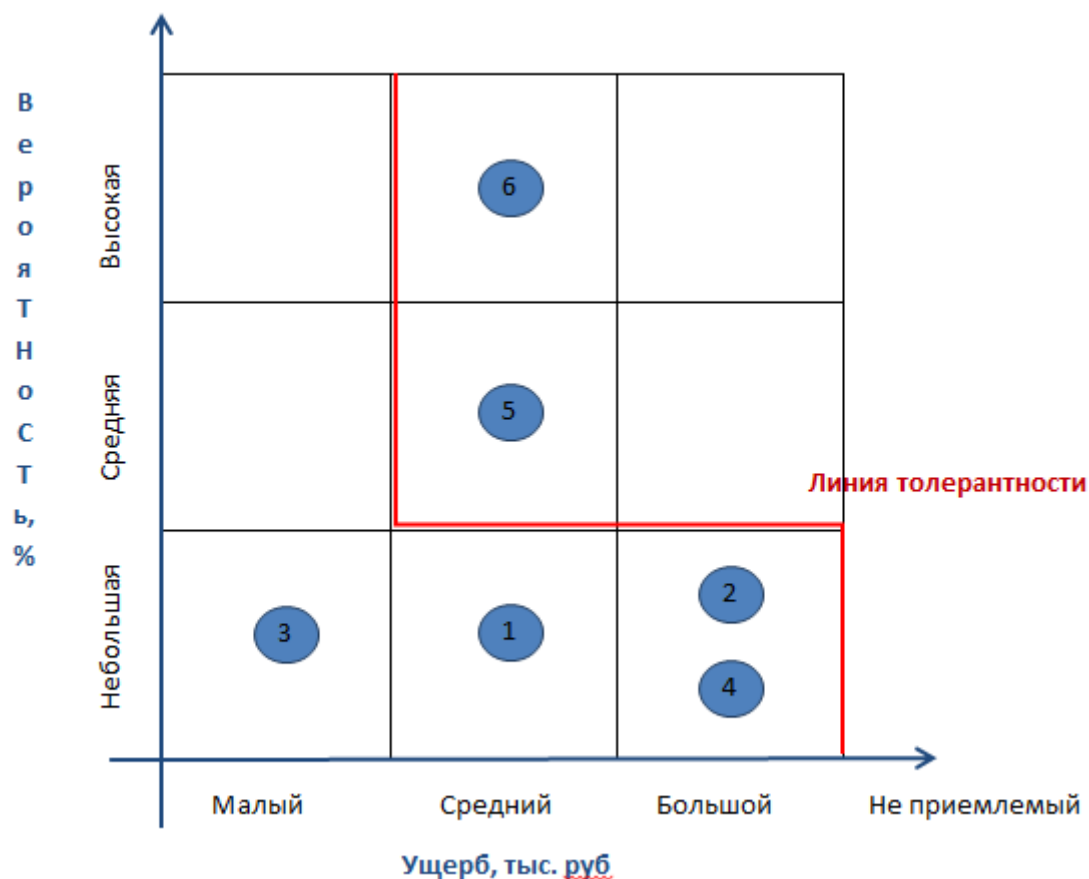


Рисунок 26 - Карта риска 2. После принятия превентивных мер

Как показывают данные карт риска до и после принятия превентивных мер ГБПОУ «БТПТИС», снизились такие риски, связанные с управлением персоналом: недостаток персонала (неудовлетворение действующей системой управления и мотивации) и увольнение ключевого сотрудника.

Далее построим карту риска с линейной шкалой по ущербу (см. рисунок 27).

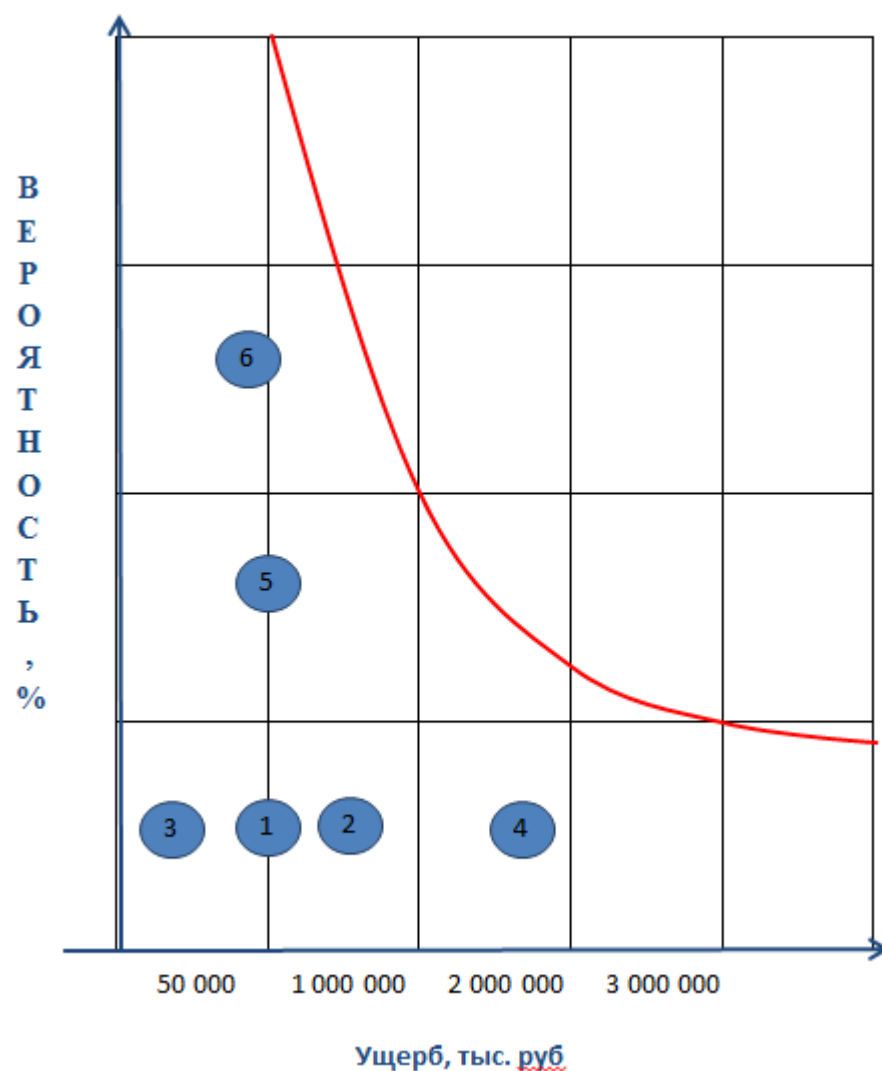


Рисунок 27 -Карта риска 3. После принятия превентивных мер с линейной шкалой по ущербу

После анализа риск-карты, важно сосредоточиться на рисках под номерами 5 и 6, так как они почти достигли граничных значений толерантности. В числе ключевых задач в рамках проекта - внедрение ясных планов профессионального роста персонала, установление нагрузочных стандартов, мониторинг стандартов выполнения задач, а также разработка и внедрение долгосрочной стратегии для удержания сотрудников на рабочих местах.

В результате анализа возникли ключевые предложения для оптимизации управления человеческими ресурсами в ГБПОУ «БТПТИС», которые

включают создание детальной схемы продвижения по службе и построение четко установленной системы оценки квалификации.

В ГБПОУ «БТПТИС» персонал проходит через усовершенствование системы администрирования сотрудников, где обучение интегрирует различные образовательные подходы. В процессе обучения сотрудники получают актуальные инсайды в сфере труда, закрепляют прежние навыки и завершают программу валидацией знаний через процедуру сертификации.

Аналитический обзор выявил, что реформирование структуры управления персоналом в ГБПОУ «БТПТИС» ведет к оптимизации взаимодействия между штатными сотрудниками. Такое реформирование также способствует уменьшению случаев увольнений, увеличение квалификации сотрудников и повышает точность исполнения должностных заданий работниками.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Оценка персонала организации представляет собой процесс системного и целенаправленного изучения профессиональных и личностных качеств сотрудников, их знаний, умений, навыков, а также результатов их труда.

Основная цель оценки - определение уровня компетенций и навыков сотрудников, необходимых для выполнения их рабочих обязанностей.

Оценка персонала может проводиться в различных формах: анкетирование и опросы сотрудников; беседы с руководством и коллегами; наблюдение за работой сотрудника; тестирование и проверка знаний; анализ результатов труда и достижений сотрудника.

Некоторые методы оценки персонала: анализ документации, тестирование, оценивание рабочих поведенческих характеристик, собеседование с сотрудником для его оценки, бизнес-эссе, ранжирование, оценка персонала по компетенциям, аттестация, тест-кейсы.

Оценка персонала положительно влияет на развитие не только каждого работника, но и компании, так как наличие обратной связи является мощным инструментом повышения эффективности функционирования предприятия.

В качестве объекта исследования в работе представлено учреждение - ГБПОУ «БТПТИС».

Оценка системы управления персоналом в ГБПОУ «БТПТИС» позволила выявить следующие проблемы: недостаточный уровень квалификации у персонала, низкая самооценка сотрудников, неуверенность в своих решениях, а так же низкая производительность труда.

По результатам анализа эффективности системы управления персоналом следует вывод о ее неэффективности в том виде, в каком она есть на данный момент. Все это указывает на необходимость и важность разработки мероприятий по совершенствованию процесса управления персоналом. Анализ, проведенный в ГБПОУ «БТПТИС», показывает, что в организации формируется средний уровень корпоративной культуры. Это

указывает на наличие определенных кадровых вопросов и проблем в межличностных отношениях, что может негативно влиять на психологическую атмосферу в коллективе и на трудовые взаимоотношения между сотрудниками. Учитывая данную ситуацию, необходимо обратить внимание на социально-психологическое управление, внедряя социально-психологические методы в систему управления.

В качестве рекомендаций по улучшению методов on-line оценки в системе подбора персонала в компании ГБПОУ «БТПТиС» предлагаются следующие: внедрение центра оценки, отбора и развития персонала; подключение к цифровому продукту по онлайн-оценке кандидатов; внедрение цифрового профиля сотрудника как инструмента оценки персонала при подборе или переводе сотрудника на другие должности.

Внедрение предложенных рекомендаций в ГБПОУ «БТПТиС» приведет к существенным экономическим результатам таким как сокращение времени на подбор персонала, повышение производительности труда, снижение текучести кадров, снижение времени простоев рабочих мест, где требуются сотрудники, что в совокупности окажут положительное влияние на финансовые показатели компании, сэкономят до 2,5 миллионов рублей в год и принесут компании значительную экономическую выгоду, что укрепит ее конкурентоспособность.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025). - Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения: 10.12.2025)
2. Приказ Роструда от 11.11.2022 N 253 «Об утверждении Руководства по соблюдению обязательных требований трудового законодательства». - Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_440271/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_440271/) (дата обращения: 10.12.2025)
3. Абуладзе Д. Г., Выпрямкина И. Б., Маслова В. М. Документационное обеспечение управления персоналом. - М.: Юрайт. 2023. 375 с.
4. Абчук В. А., Трапицын С. Ю., Тимченко В. В. Менеджмент: прикладные аспекты. - М.: Юрайт. 2023. 348 с.
5. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами / Под ред. С. А. Баркова, В. И. Зубкова. - М.: Юрайт. 2024. 186 с.
6. Анисимов А. Ю., Пятаева О. А., Грабская Е. П. Управление персоналом организации. - М.: Дашков и Ко. 2024. 279 с.
7. Архипова Н. И. Кадровая безопасность: Учебное пособие. - М.: Российский государственный гуманитарный университет. 2023. 94 с.
8. Архипова Н. И. Маркетинг персонала: Учебное пособие. - М.: Юрайт. 2023. 187 с.
9. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом. - М.: Юрайт. 2024. 387 с.
10. Бархатова, С. В. Совершенствование процесса отбора персонала организации / С. В. Бархатова // Молодежная наука : Труды XXVIII Всероссийской студенческой научно-практической конференции, Красноярск, 25 апреля 2024 года. - Красноярск: Федеральное государственное бюджетное

образовательное учреждение высшего образования "Иркутский государственный университет путей сообщения", 2024. - С. 14-19.

11. Бекмурзаев И.Д., Бекмурзаева С.И. Современные средства управления временем на предприятии // ФГУ Science. - 2023. - № 2 (30). - С. 13-17.

12. Белая М. Н. Интегрированная система менеджмента: разработка, внедрение и сертификация. Учебное пособие для вузов. - М.: Лань. 2024. 336 с.

13. Былков В. Г. Регламентация труда. - М.: Юрайт. 2023. 190 с.

14. Васильева И. В. Психотехники и психодиагностика в управлении персоналом. - М.: Юрайт. 2023. 123 с.

15. Водопьянова Н. Е., Старченкова Е. С. Психология управления персоналом. Психическое выгорание. - М.: Юрайт. 2024. 300 с.

16. Волкова А. С., Кудаева М. М. Антикризисное управление персоналом. - М.: Юрайт. 2023. 171 с.

17. Горленко О. А., Ерохин Д. В., Можаяева Т. П. Управление персоналом. - М.: Юрайт. 2023. 218 с.

18. Гужина, Г. Н. Деловая оценка персонала / Г. Н. Гужина, А. А. Гужин // Экономика. Наука. инноватика. - Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2023. - С. 112-115.

19. Дадаев, Я. Э. Подходы к оценке эффективности труда персонала предприятий в современных условиях / Я. Э. Дадаев // Вызовы глобализации и развитие цифрового общества в условиях новой реальности. - Москва: ООО "ИРОК", 2023. - С. 209-215.

20. Данилкина Ю. В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для вузов. - М.: Лань. 2023. 84 с.

21. Дуракова И.Б. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева; под ред. И.Б. Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2023. - 570 с.

22. Духновский С. В. Кадровая безопасность организации. - М.: Юрайт. 2023. 234 с.
23. Егоров В. П. Документационное обеспечение управления негосударственных организаций в условиях цифровой экономики. Учебное пособие для вузов. - М.: Лань. 2023. 216 с.
24. Заборовская С. Г. Кадровый менеджмент на государственной гражданской и муниципальной службе. - М.: Юрайт. 2024. 181 с.
25. Зайцева, Е. В. Отбор и найм персонала в организации / Е. В. Зайцева, В. Н. Чумаков // Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах. 2023. - С. 227-230.
26. Иванова Т. Ю., Коротков Э. М., Приходько В. И. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент. - М.: Юрайт. 2024. 332 с.
27. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами. / Под ред. А. П. Панфиловой, Л. С. Кисилевой. - М.: Юрайт. 2023. 314 с.
28. Исаева О. М., Припорова Е. А. Управление персоналом. - М.: Юрайт. 2024. 169 с.
29. Кобылина, Т. М. Совершенствование системы отбора персонала организации / Т. М. Кобылина // Вестник науки. - 2024. - Т. 1, № 12(81). - С. 150-157.
30. Колосов В. А. Организационная культура. - М.: Юрайт. 2023. 344 с.
31. Контеева, А. Л. Понятие и сущность системы оценки труда персонала КРІ / А. Л. Контеева // Вестник науки. - 2024. - Т. 4, № 1(70). - С. 30-34.
32. Коргова М. А. Кадровый менеджмент. - М.: Юрайт. 2024. 207 с.
33. Коргова М. А. Менеджмент организации. - М.: Юрайт. 2024. 207 с.
34. Круглов Д. В., Резникова О. С., Цыганкова И. В. Стратегическое управление персоналом. - М.: Юрайт. 2023. 169 с.



35. Латыпова, Л. В. Оценка качества профессиональной деятельности персонала / Л. В. Латыпова // Экономика и предпринимательство. - 2025. - № 4(177). - С. 912-916.
36. Левченко, Н. Д. Трансформация методов оценки персонала в условиях цифровизации / Н. Д. Левченко // Цифровой контент социального и экосистемного развития экономики. - Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2023. - С. 346-348.
37. Магомаева Э.Р., Нухова Ф.С. Перспективы использования зарубежного опыта подбора, отбора и найма персонала организации // Экономика и предпринимательство. 2022. № 1 (138). С. 1140-1143.
38. Макарова, А. А. Совершенствование технологии оценки персонала при найме в условиях цифровой среды / А. А. Макарова, Е. Ю. Кудрявцева // Цифровой контент социального и экосистемного развития экономики. - Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2023. - С. 402-404.
39. Махмутова, К. З. Совершенствование процедуры оценки профессиональных компетенций персонала с использованием комплексного тестирования / К. З. Махмутова, В. В. Фризоргер, В. А. Уткин // Международный студенческий научный вестник. - 2025. - № 1. - С. 76.
40. Овчинникова Н.А. Технологии подбора и отбора персонала в современных условиях рынка труда / Н.А. Овчинникова // Актуальные вопросы современных научных исследований: сборник статей VIII Международной научно-практической конференции. В 2 частях, Пенза, 05 декабря 2023 года. - Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2023. - С. 45-47.
41. Оценка качества персонала и эффективности труда в организации / М. А. Фомин, Н. Е. Садовиков, А. А. Ткач, В. И. Лаврова // Обществознание и социальная психология. - 2023. - № 9-5(39). - С. 140-145.

42. Погребцова, Е. А. Сравнительный анализ методов профессиональной оценки персонала предприятия / Е. А. Погребцова // Актуальные вопросы современной экономики. - 2025. - № 3. - С. 314-323.
43. Синев, Д.В. Внедрение элементов цифровизации в методы оценки персонала при найме / Д.В. Синев, О.В. Болотова // Экспериментальные и теоретические исследования в современной науке: сб. статей по материалам LXXXV международной научно-практической конференции. - Новосибирск: ООО «Сибирская академическая книга», 2023. - С. 18-23.
44. Сеницкая Н. Я. Финансовый менеджмент. - М.: Юрайт. 2024. 177 с.
45. Слинкова О. К. Персональный менеджмент. - М.: Юрайт. 2023. 117 с.
46. Староверова К. О. Менеджмент. Эффективность управления. - М.: Юрайт. 2024. 270 с.
47. Тимошенко, Д. С. Оценка эффективности системы управления персоналом организаций в современных экономических условиях / Д. С. Тимошенко, М. А. Соколов // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. - 2023. - № 10(76). - С. 125-127.
48. Травин В.В. Управление человеческими ресурсами. Модуль IV: учебно-практическое пособие / Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. - М.: Дело, 2024. - 157 с.
49. Трофимова Л. А., Трофимов В. В. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений. - М.: Юрайт. 2023. 313 с.
50. Трусилова, А. Д. Совершенствование технологии отбора и найма персонала в условиях неопределённой внешней среды / А. Д. Трусилова // Экономика и управление: актуальные вопросы и тенденции : Сборник статей ежегодной научно-практической конференции, Москва, 18-19 января 2024 года. - Москва: ООО "МАКС Пресс", 2024. - С. 276-281.
51. Тульчинский Г. Л., Терентьева В. И. Бренд-менеджмент. Бренддинг и работа с персоналом. - М.: Юрайт. 2024. 256 с.

52. Хотяшева О. М., Слесарев М. А. Инновационный менеджмент. - М.: Юрайт. 2024. 327 с.
53. Хруцкий, В.Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей: учебное пособие для вузов / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев, Р.В. Хруцкий. - 3-е изд., испр. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2024. - 203с.
54. Цитцер М.С. Форма наставничества «работодатель - обучающийся»: способы взаимодействия // Академический вестник. 2022. № 2 (56). С. 45-47.
55. Чертыковцев В. К. Производственный и операционный менеджмент. - М.: Юрайт. 2023. 76 с.
56. Чуев С. В. Политический менеджмент. Коммуникативные технологии. - М.: Юрайт. 2024. 245 с.
57. Шадурская М. М., Смородина Е. А., Торопова И. В. Корпоративный налоговый менеджмент. - М.: Юрайт. 2023. 241 с.
58. Шарапова Т. В. Основы менеджмента. - М.: Юрайт. 2023. 209 с.
59. 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. - Рязань: ООО "Издательство "Концепция", 2023. - С. 216-218.
60. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент. - М.: Юрайт. 2024. 296 с.
61. Справочник Управление персоналом / Определение требований к кандидатам на должность [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://student-servis.ru/spravochnik/opredelenie-trebovanij-k-kandidatam-na-dolzhnost/>(дата обращения: 10.10.2025)

## Приложение 1

### Организационная структура ГБПОУ «БТПТиС»

