

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом  
заочной формы обучения, группы 05001364  
Щанкиной Дианы Алексеевны

Научный руководитель  
к.э.н., ст. преп. Тимохина О.А.

БЕЛГОРОД 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....	6
1.1 Понятие и сущность аттестации персонала.....	6
1.2 Виды, формы и этапы проведения аттестации персонала.....	13
1.3 Методический инструментарий аттестации и показатели оценки эффективности системы аттестации персонала.....	19
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОАО «ВАЛУЙСКИЙ ЛИКЕРО-ВОДОЧНЫЙ ЗАВОД».....	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	28
2.2 Анализ действующей системы управления персоналом.....	34
2.3 Оценка эффективности системы аттестации и оценки персонала.....	41
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОАО «ВАЛУЙСКИЙ ЛИКЕРО-ВОДОЧНЫЙ ЗАВОД».....	49
3.1 Система мероприятий по совершенствованию системы аттестации персонала.....	49
3.2. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы аттестации персонала.....	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	59
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	62
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	67

## **ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность исследования.** Любая организация, в лице её руководителя ставит своей глобальной целью достижение высокоэффективной и конкурентоспособной деятельности на рынке, а важнейшим ресурсом, который обеспечивает достижение данной цели, является персонал организации. В соответствии с постоянными изменениями во внешней среде и совершенствованием организации труда соответственно меняются критерии и методы оценки «качества» человеческих ресурсов.

Через проведение аттестации персонала работодатель может оценить квалификацию работников, а значит их соответствие занимаемым должностям. Эффективность аттестации персонала зависит от качества принимаемых решений в рамках принятой кадровой стратегии.

Современные финансово-экономические, теоретико-правовые, социальные, информационно-технические условия деятельности организации обуславливают необходимость совершенствования работы с персоналом, с целью повышения профессиональных и квалификационных качеств трудовых ресурсов компании, усиления требовательности к результативности и эффективности трудовой деятельности.

Важным инструментом проведения этой работы является аттестация. Правильный подход к организации процесса аттестации персонала и применение современных методик позволят рассчитывать на стабильное развитие и экономическое благополучие предприятия, улучшение производительности труда.

**Степень научной разработанности темы** составили теоретические концепции и работы, представленные в трудах ведущих зарубежных и отечественных экономистов в области менеджмента и управления персоналом, таких как: И.Б. Дуракова, М.В. Грачев, О.Н. Громова, И.Н. Герчикова, Г.Г. Зайцев, А.В. Игнатьева, А.Я. Кибанов, А.Н. Митин, Е.Б.

Моргунов, А.Н. Петров, В.А. Спивак, Г.В. Слудский, Э.Е. Старобинский, Р.М. Фалмер, С.В. Шекшня и др.

**Проблемой** исследования является неэффективный процесс организации аттестации персонала ОАО «Валуйский ЛВЗ».

**Объект** исследования - ОАО «Валуйский ЛВЗ».

**Предмет** исследования - организационно-экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе оптимизации системы управления аттестацией персонала ОАО «Валуйский ЛВЗ».

**Цель** исследования – теоретическое обоснование и разработка практических рекомендаций по совершенствованию действующей системы аттестации персонала ОАО «Валуйский ЛВЗ».

В ходе написания выпускной квалификационной работы были поставлены следующие **задачи**:

1. проанализировать степень разработанности теоретических и методических основ процесса аттестации персонала в литературе отечественных и зарубежных авторов;
2. оценить эффективность действующей системы управления персоналом и системы управления аттестацией ОАО «Валуйский ЛВЗ»;
3. разработать систему мероприятий по совершенствованию системы аттестации персонала ОАО «Валуйский ЛВЗ».

В ходе выполнения работы были использованы следующие **методы** исследования:

1. группа организационных методов, таких как: метод поперечных срезов, сравнительный метод, комплексный метод;
2. группа эмпирических методов - архивный метод, метод опроса, SWOT-анализ, метод проектирования;
3. методы обработки данных - качественные и количественны;
4. метод интерпретации результатов исследования - структурный метод и табличный метод.

В качестве эмпирической базы выпускной квалификационной работы выступили труды отечественных и зарубежных авторов, нормативная и справочная литература, материалы сети интернет, статистическая и бухгалтерская отчетность организации, результаты собственного исследования автора.

**Практическая** значимость выпускной квалификационной работы заключается в возможности использования предложенных мероприятий по совершенствованию процесса аттестации персонала в ОАО «Валуйский ЛВЗ», а также на аналогичных предприятиях.

**Структура** выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложения. Объем ВКР составляет 67 страниц.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

## 1.1 Понятие и сущность аттестации персонала

Аттестация персонала является одной из важнейших в общей системе управления персоналом. Аттестация персонала, прежде всего, направлена на то, чтобы выявить скрытый потенциал сотрудников, оценить их способности, которые можно направить на развитие компании. Это удобный и необходимый инструмент кадровой политики любой компании.

Если аттестацию проводить регулярно, то у сотрудников появится возможность использовать проверку во благо своему профессиональному росту: обучаться, повышать уровень квалификации, подниматься по карьерной лестнице. Причем, аттестация персонала не предусматривает оценку количества работы, которую выполняет сотрудник за единицу времени. Под оценку попадает уровень качества и квалификации специалиста на определенной должности. Полученную информацию сравнивают с принятым стандартом, на основании чего уже можно сделать выводы, насколько работник соответствует занимаемой должности. На основе аттестации персонала, руководство организации принимает решение о дальнейшей трудовой деятельности того, или иного сотрудника. Эффективность принимаемого решения зависит от качества, надежности и субъективности организации процесса аттестации персонала. Значение системы оценки и аттестации персонала высоко еще и потому, что данная система связывает все направления деятельности управления персоналом в целом. Так как, не проводя оценку профессиональности, компетентности и личных качеств сотрудников, невозможно построить эффективную систему управления персоналом.

В литературе, посвященной проблемам аттестации и оценке персонала, можно встретить различные подходы к определению сущности данного понятия, рассмотрим основные из них в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Перечень авторских подходов к определению понятия «Аттестация персонала»  
и «Оценка персонала»

№ п/п	Понятие	Автор
1.	Аттестация персонала – метод изучения кадров, включающий оценку результатов деятельности работника за определенный период времени с целью выявления его соответствия занимаемой должности и дальнейшего служебного продвижения [7, с. 61].	Иванов Ю.В.
2.	Аттестация персонала – социальный механизм, позволяющий произвести определение квалификации и уровня знаний работника, оценку его способностей, деловых и нравственных качеств [2, с. 43].	Горбунова И.
3.	Аттестация работника представляет собой «процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям» [16, с. 109].	Кибанов А.Я., Мороз О.Н.
4.	Аттестация персонала – одна их важнейших функций управления персоналом, мощное стимулирующие средство в развитии кадрового потенциала [2, с. 32].	Апенько С.Н.
5.	Аттестация работников – это эффективный способ отсеивания неквалифицированных кадров и повышения производительности труда [38, с. 21].	Самоукина Н.В.
6.	Аттестация (от лат. attestatio - свидетельство) – это определение соответствия квалификации, уровня знаний, деловых и личных качеств сотрудника требованиям должности [16, с. 87].	Гибсон Дж.Л.
7.	Оценка персонала – это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач предприятия, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений [28, с. 43].	Леевик Г.Е.
8.	Оценка персонала - это процесс установления соответствия профессиональных и личностных характеристик работника требованиям должности, которую он занимает или на которую претендует [12, с. 128].	Ладанова И.Д.
9.	Оценка персонала – это анализ соответствия профессиональных и личных характеристик (компетенций) работника требованиям должности, которую он занимает или на которую он претендует, при помощи определенных условий [23, с. 110].	Карякин А.М.
10.	Оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия результативности труда и факторов ее обеспечения требованиям должности или рабочего места [23, с. 616].	Кибанов А.Я.
11.	Оценка персонала – это компонент диагностики персонала, целенаправленный процесс установления соответствия количественных и качественных профессиональных характеристик персонала требованиям должности (рабочего места), подразделения и организации в целом [3, с. 49].	Бабосов Е.М.

Оценка персонала – это широкий комплекс мероприятий, направленных на установление профессиональных и личностных качеств сотрудника, раскрытие его потенциала и помощи в решении текущих проблем. Частным и формальным видом оценки является аттестация, целью которой выступает установление профессиональной пригодности сотрудника и его способности эффективно выполнять свои рабочие обязанности.

Оценка аккумулирует результаты работы реального сотрудника за реальный период. Очень важно понимать, что при оценке (аттестации) происходит не сравнение сотрудников между собой, а сопоставление «сотрудник - стандарт работы».

Аттестация персонала как процедура оценки, производимая по заранее определенной схеме и с определенной периодичностью, позволяет проверить уровень квалификации работника, на предмет соответствия занимаемой им должности. Все критерии отбора должны быть предельно ясны и прозрачны, соответствовать действующему законодательству и внутренним правилам компании.

Для получения объективных результатов необходимо четко определить стандарты проведения аттестации, разработать формы и методы проведения оценки. Все параметры должны быть измеримыми, а сотрудники, в отношении которых проводится проверка, должны быть предупреждены о ней заранее.

Аттестация представляет собой проверку профессиональных знаний сотрудника и его деловых качеств. Работодатель проводит аттестацию с целью определить уровень квалификации сотрудника и его соответствие занимаемой должности.

Систематическая оценка производственных компетенций сотрудника – базовая процедура, необходимая для эффективного функционирования технологий управления персоналом в организации. В процессе аттестации персонала проводится инвентаризация бизнес-компетенций, необходимых организации для достижения бизнес-результата.

Сотрудникам такая проверка дает возможность увеличения заработной платы и продвижения по служебной лестнице.

Работодателю аттестация позволяет оценить эффективность работы сотрудников, оптимизировать трудовой процесс, создать дополнительные стимулы для повышения квалификации сотрудников, ответственности и дисциплины. А в ряде случаев – обеспечить возможность расторжения трудового договора с сотрудниками, которые не соответствуют предъявляемым требованиям [32, с. 160].

С помощью аттестации персонала определяют соответствие качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места. Многие управленческие решения основываются на результатах оценки персонала.

Трудовым законодательством предусмотрена обязательная аттестация работников. Однако не запрещено проводить иные виды аттестации на усмотрение и по инициативе руководства. В этом случае у персонала может возникнуть вопросы о правомерности проведения такой процедуры, поэтому на предприятии должны быть разработаны внутренние локальные положения об аттестации с учетом требований действующего законодательства, которые должны содержать: описание порядка и условий проведения аттестации, а также ее сроков, критерии и методы оценки компетенций работников. Содержание этих документов должно быть доведено до сведения работников [12, с. 97].

Проведение аттестации требует предварительных организационных мероприятий, прежде всего, утверждение аттестационной комиссии, в которую обычно включаются руководители подразделений, высококвалифицированные специалисты, представители профсоюза. По результатам аттестации комиссия выносит различные рекомендации и управленческие решения: о соответствии работника занимаемой должности, о реорганизации производства, об изменении условий контракта либо его расторжении и пр.

Проводимая в организации аттестация сотрудников, зачастую определяет то, или иное управленческое решение, связанное с дальнейшим функционированием организации, в том числе реорганизацией производства, совершенствования системы управления персоналом. По средствам аттестации персонала, принимаются решения об изменении условий или расторжении трудового договора.

Цели аттестации персонала представлены на рис. 1.1.

<input type="checkbox"/>	1. проверка результатов трудовой деятельности сотрудника
<input type="checkbox"/>	2. определение соответствия работников занимаемым должностям
<input type="checkbox"/>	3. повышение ответственности и исполнительской дисциплины
<input type="checkbox"/>	4. изучение коммуникабельности работника и способ его мотивации
<input type="checkbox"/>	5. улучшение морального и психологического климата на предприятии
<input type="checkbox"/>	6. выявление недостатков в уровне подготовки сотрудника
<input type="checkbox"/>	7. определение перспектив развития карьеры сотрудника
<input type="checkbox"/>	8. повышение качества работы кадровой службы
<input type="checkbox"/>	9. выявление успешных сотрудников для повышения их в должности и других способов поощрения
<input type="checkbox"/>	10. улучшение системы управления персоналом и повышение эффективности кадровой работы
<input type="checkbox"/>	11. определение круга сотрудников и перечня должностей, подлежащих увольнению, либо сокращению

Рис. 1.1. Цели аттестации персонала

Помимо представленных на рис. 1.1 целей аттестации персонала, проведение аттестации кадров позволяет:

- сформировать высококвалифицированный кадровый состав;
- обеспечить возможность карьерного роста;
- определить необходимость повышения квалификации, переподготовки кадров;

- эффективнее использовать ресурсы каждого работника;
- стимулировать рост профессионализма.

Коллективу необходимо объяснить, что аттестация персонала никак не связана с желанием избавиться от негодных сотрудников, либо снизить уровень заработной платы. Сотрудники должны быть проинформированы о необходимости ее проведения с целью улучшения условий трудовой деятельности, своевременного повышения отдельных специалистов. По результатам строится план развития персонала, определяются способы повышения квалификации, уровня знаний. Это могут быть семинары, стажировки, тренинги, консультации.

Законодательством регулируется много положений по управлению персоналом. Проведение аттестации работников не является исключением. ТК РФ говорит о том, что работодатель может расстаться с работником, который не соответствует своей должности либо обладает недостаточной квалификацией.

Трудовым Кодексом РФ определены следующие категории лиц, которые не подлежат аттестации:

- лица, которые работают в организации меньше 12 месяцев;
- женщины, находящиеся в состоянии беременности;
- лица, у которых есть малолетние дети;
- совместители и лица, которые работают по срочным договорам (в отдельных случаях);
- работники, которые достигли шестидесятилетнего возраста.

При этом ТК РФ и другие законодательные акты определяют круг лиц (должностей), подлежащих обязательной аттестации:

- государственные гражданские служащие;
- лица, обеспечивающие безопасность судоходства;
- железнодорожники;
- персонал авиации;
- муниципальные служащие;

- работники сферы образования;
- работники сферы электроэнергетики;
- те, кто трудится на производственных объектах повышенной опасности;
- библиотекари;
- руководящий состав унитарного предприятия;
- лица, работающие с ионизирующим излучением;
- лица, работающие на предприятиях, связанных с хранением и уничтожением химического оружия.

Выделяют следующие преимущества и недостатки процесса аттестации персонала (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Преимущества и недостатки процесса аттестации персонала

№ п/п	Преимущества	Недостатки
1.	Повышение имиджа предприятия	Высоки организационные издержки и затраты времени
2.	Развитие лояльности корпоративного духа у персонала	Финансовые затраты предприятия
3.	Повышение мотивации персонала	Проведение аттестации демотивируют персонал, тем самым направляя усилия работников исключительно на выполнение установленных нормативов
4.	Повышение производительности труда посредством получения новых знаний и навыков	Для работников на первый план выходит личный результат, а не достижение общих целей организации

Эффективно организованный процесс аттестации персонала – это не только оценка кадрового потенциала предприятия, но в первую очередь, аттестация персонала, результаты которого достоверны и субъективны, позволяют аттестованному сотруднику взглянуть на свои профессиональные знания, умения и навыки новым взглядом, составить или скорректировать план своего дальнейшего профессионального развития или уточнить план карьеры, самому оценить имеющийся у него потенциал, отметить для себя, что ему необходимо улучшить. А также позволяет руководству организации

увидеть общую картину, отметить «проблемные зоны», отметить возможности оптимизации.

Таким образом, эффективная система аттестации персонала призвана приносить пользу обеим сторонам – как работникам предприятия, так и самой организации, проводящей аттестацию персонала.

## **1.2 Виды, формы и этапы проведения аттестации персонала**

Выделяют несколько основных видов аттестации персонала: аттестация, проводимая по окончании испытательного срока, очередная аттестация, аттестация при построении карьеры. Использование руководством предприятия того, или иного вида аттестации, зависят от целей, которые оно ставит перед подготовкой к ее проведению.

Рассмотрим основные виды аттестации более подробно:

1. аттестация, проводимая по окончании испытательного срока – проводится в целях определения соответствия служебных навыков работника предъявляемым требованиям на новом рабочем месте;

2. очередная аттестация позволяет подтвердить квалификацию персонала, поэтому производится с заранее определенной периодичностью в отношении всех работников компании, в том числе руководящего состава;

3. аттестация при построении карьеры (переводе на другую должность). Проводится в целях проверки соответствия уровня профессиональных навыков работника, необходимых для занятия им новой должности [19, с. 121].

Также аттестация персонала применяется в различных видах. Вид аттестации зависит от предприятия и следующих ее характеристик:

- организационно – правовая форма предприятия;
- численность и структура персонала;
- стадия жизненного цикла предприятия;
- микроокружение предприятия (внутренняя среда);

– макроокружение (внешнее окружение) предприятия и многих других особенностей предприятия [10, с. 82].

Классификация видов аттестации персонала может также проводиться в зависимости от субъектов аттестации (оценщиков, аудиторов) и объектов оценки (аттестуемых) [14, с. 43].

При аттестации персонала, зачастую разделяют субъектов, принимающих управленческие решения по вопросам управления персонала.

Различают субъекты аттестации: субъекты, наделенные определенными полномочиями, оценщики, которые могут сами непосредственно не принимать участия в проведении процесса аттестации персонала (топ-менеджеры организации, линейные менеджеры). Все субъекты можно сгруппировать по нескольким основаниям. Представим это в виде следующей схемы (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Классификация видов оценки в зависимости от субъекта

В соответствии с показателями системности выделяют:

- бессистемную оценку персонала организации, при которой субъекту оценки предоставляется выбор способа и условий аттестации персонала;

- системную аттестацию персонала, осуществляемую путем четкого определения наиважнейших показателей, инструментов аттестации персонала (процесса аттестации персонала, условий и способов, а также периодичности).

В соответствии с показателями систематичности различают: систематическую аттестацию персонала, которая используется чаще всего постоянно. Зачастую непрерывные аттестации персонала проводятся один раз в полгода, в год, в два года. Также выделяют аттестацию персонала, обусловленную следующими перечисленными событиями:

- окончание испытательного срока;
- построение деловой карьеры сотрудника, перемещение и передвижение по карьерной лестнице;
- желание получить положительную/отрицательную характеристику с места занимаемой должности;
- меры дисциплинарной ответственности;
- высвобождение, увольнение [5, с. 32].

В соответствии с показателями, применяемыми для аттестации персонала, различают виды:

- качественная, учитывающая качественные показатели (управление по целям, надежность, лояльность, инициативность, ответственность и т.д.);

- количественная, связанная исключительно с количественными результатами (количеством произведенной продукции, либо предоставленных услуг, количество достигнутого результата).

Аналитическая оценка (аттестация) персонала, которая заключается в совокупности методов оценки (аттестации) персонала по всем показателям.

В зависимости от объекта аттестации (оценки) персонала выделяют:

- по оценке качества выполнения, сотрудником обязанностей, в соответствии с должностной инструкцией;
- по оценке уровня компетентности аттестуемого работника, (наличия и степени выраженности у сотрудника знаний, умений и навыков, а также выраженных черт характера);
- по оценке сложности, качества, эффективности деятельности;
- по оценке индивидуального вклада, в общие итоги деятельности организации в целом, а также отдельного структурного подразделения;
- по оценке особенностей профессионального и личностного поведения работника;
- по оценке уровня достижения поставленных целей и задач [19, с. 71].

Различают следующие источники данных для оценки (аттестации) персонала:

- данные общего и специального тестирования;
- отчеты о выполнении производственных заданий;
- библиографические данные (автобиография, характеристика, проверочное сочинение);
- графологическая и физиогномическая экспертиза, отчеты по поведению в специальных ситуациях;
- результаты кадровых собеседований (интервью);
- итоги участия в дискуссиях [13, с. 40].

Аттестация персонала проходит по определенному алгоритму, в котором фиксируются задачи и способ достижения поставленной цели. Системное проведение аттестации на предприятии – это эффективный инструмент кадровой политики.

Избежать возникновения ошибок можно разработав план реализации оценки (аттестации) персонала. В первую очередь необходимо принятие решения руководителя организации о проведении процедуры оценки и постановка целей оценки. Нужно провести анализ различных методов оценки

персонала и на его основе принять решение о методе оценки, который будет использоваться. Прежде чем проводить аттестацию, нужно четко понять, что именно вы хотите установить и проверить. К тому же, если коллектив немаленький, стоит разработать план, в котором разграничено, кто, в какое время будет занят прохождением.

Основные стадии процедуры аттестации персонала представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3

Процедура аттестации персонала

№ стадии	Суть стадии
1	2
Стадия 1.	Планирование основных показателей и критерий оценки. Выбор методики.
Стадия 2.	Подготовка локально-нормативной документации. На данной стадии издается нормативная документация и ведется подготовка материалов к процедуре аттестации персонала: издается приказ о ее проведении, собираются необходимые материалы, анкетные листы, результаты тестирования сотрудников и прочее. Вся документация предоставляется секретарю аттестационной комиссии, который составляет таблицы оценивания.
Стадия 3.	На данной стадии сотрудники заполняют отчеты о работе, которую проделали, а руководитель заполняет оценочную документацию, в которой указаны различные критерии. Напротив каждого критерия проставляется оценка.
Стадия 4.	Комиссия ведет обсуждение каждой выставленной оценки. Затем оценки суммируются и сравниваются с теми требованиями, которые предъявляются к реальной должности. Чем выше получается балл в итоге, тем более высокую должность может занять аттестуемый работник.
Стадия 5.	Данная стадия является ключевой. Выдаются задания сотруднику, посредством которых будет произведена оценка. Если работник, которого проверяют на данный момент, отсутствует на рабочем месте, нельзя заочно определить, насколько он профпригоден. Если работник знал об аттестации и его подпись стоит на уведомлении, но он проигнорировал ее проведение, составляют акт, в котором указывают, что сотрудник не прошел аттестацию. Подводятся итоги работы комиссии, составляется отчет, в котором оценивает профессиональный уровень коллектива. Вся документация, которую комиссия подготовила, заверяется всеми членами комиссии.

Продолжение табл. 1.3

Стадия 6.	Комиссия проводит систематизацию полученных результатов. Составляются таблицы, даются рекомендации руководству по осуществлению кадровых перестановок. После получения рекомендаций, принимается решение о повышении квалификации, повышении в должности, о сокращении, об увольнении.
Стадия 7.	Обязательно все сотрудники должны быть ознакомлены, с результатами аттестации. С теми сотрудниками, положение которых в организации

	изменится, руководитель лично проводит беседу. Все результаты хранят в отделе кадров, они могут быть использованы при решении различных вопросов с персоналом [8, с. 113].
--	--

Стоит учесть, что если аттестация может дать негативный результат для сотрудника (увольнение или сокращение заработной платы), то в состав комиссии обязательно должен входить член профсоюза. Если же таких последствий не предвидится, то привлечение профсоюза не обязательно.

С юридической точки зрения нельзя подвергать аттестации беременных женщин, а также сотрудниц, у которых есть ребенок младше 3х лет. Запрещено проверять на профессиональное соответствие сотрудников, которые проработали в компании меньше года, а также женщин, которые находятся в отпуске по уходу за ребенком.

Необходимо заранее определиться с инструментарием для проверки и провести тестовую аттестацию персонала на одном из подразделений компании. Крайне важно заранее предупредить сотрудников о предстоящей аттестации, чтобы сохранить здоровую атмосферу в коллективе.

Аттестация персонала может стать отличным инструментом для улучшения кадровой политики на предприятии, помочь специалистам расти профессионально и приносить еще больше пользы компании. Поэтому необходимо использовать аттестацию персонала правильно, стараться избежать возможных ошибок и следить за тем, чтобы оценки были максимально объективными.

### 1.3 Методический инструментарий аттестации и показатели оценки эффективности системы аттестации персонала

Оценка и аттестация персонала помогают определить эффективность деятельности работников организации в рамках служебных обязанностей, что в значительной степени облегчает руководству процесс принятия управленческих решений. Для проведения оценки и аттестации персонала необходимо пользоваться определенным методологическим инструментарием, который способствует оптимизировать процесс аттестации и получить объективные результаты.

Методы оценки персонала можно разделить на методы индивидуальной оценки сотрудников, которые основаны на исследовании индивидуальных качеств сотрудника, и методы групповой оценки, которые основаны на сравнении эффективности сотрудников внутри.

В приведенной таблице 1.4 указаны наиболее распространенные методы и характеристики их применения [7, с. 95].

Таблица 1.4

Методы аттестации персонала

Название метода	Краткое описание метода	Достоинства	Недостатки
Биографический метод	Оценка работника по биографическим данным	Надежность и обоснованность выводов о психологических особенностях человека	Трудоемкость и невозможность широкого применения
Интервьюирование (собеседование)	Беседа с работником в режиме «вопрос-ответ» по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о человеке	Высокая норма ответов респондентов (норма отвечающих) и возможность наблюдения за респондентом во время интервью	Не уверенность в достоверности информации, которую сообщает респондент
Метод эталона	Оценка относительно наилучшего работника, принятого за эталон	Ясность и прозрачность	Расхождение личных характеристик респондента с эталоном

Продолжение табл. 1.4

Анкетирование (самооценка)	Опрос человека с помощью специальной анкеты для самооценки качеств личности и их последующего анализа	Большой содержательный спектр информации и возможность сравнительного анализа и перепроверки данных	Проблема интерпретации вопросов респондентами и проблема интерпретации ответов исследователем
Социологический опрос	Анкетный опрос сотрудников разных категорий, хорошо знающих оцениваемого сотрудника (руководители, коллеги, подчиненные) и построение диаграммы качеств личности	Субъективность	Трудность обеспечения репрезентативности
Тестирование	Определение знаний, умений, способностей и других характеристик на основе специальных тестов	Оперативность и экономичность, количественный дифференцированный характер оценки	Опасность автоматических ошибок и отсутствие возможности раскрыть индивидуальность
Метод балльной оценки, заданный заранее	Снижение (повышение/начисление) определенного количества баллов за те или иные упущения (достижения)	Стимулирование творческого потенциала	Субъективность оценки
Метод шкалы оценок	Данный способ аттестации персонала получил наибольшее распространение по всему миру и заключается в оценке личностных и профессиональных качеств сотрудника при помощи выставления баллов	Простота использования и обеспечение количественного рейтинга для каждого работника	Полученные оценки включенных в исследование объектов сразу устаревают, как только на рынке появляется еще какой-нибудь существенный объект
Метод классификации	Присвоение категорий работникам на основании их профессиональных достижений, опыта и трудовых заслуг; является классическим методом оценки трудовой деятельности в нашей стране	Гибкость системы, удобство использования, без утраты достаточности охвата объектов представляется возможность ограничения количества признаков	Невозможность выделения общности и различий между объектами в разных классификационных группировках

По мнению многих специалистов, все эти методы позволяют сделать выводы о некотором реальном работнике субъективно, с учетом видимых достигнутых результатов труда и не дают перспективное видение о развитии организации и самого сотрудника.

Безусловно, их эффективность неоспорима в крупных, стабильных иерархических организациях, однако и в этом случае наблюдается ряд недостатков [4, с.85].

На сегодняшний день многие компании не просто используют ранее разработанные методики, но и модернизируют их. Вопросы и задачи адаптируются в зависимости от сферы деятельности компании, культурного уклада. Над этим работают кадровые специалисты, эксперты. Неправильно подобрав способ оценки сотрудников можно получить недостоверные результаты.

Виды оценки персонала должны соответствовать занимаемой должности. Не всегда удается проводить массовый анализ, поэтому необходимо искать либо универсальные методики, либо оценивать всех поэтапно. Материальные затраты зависят от численности специалистов в фирме, необходимости привлечения экспертов.

Начало активного поиска новых подходов к оценке (аттестации) персонала, в большей степени соответствующих реалиям нынешнего времени, побудила неудовлетворенность многих предприятий традиционными методами.

Нетрадиционные (инновационные) методы аттестации часто называют экспериментальными, так как они начали распространяться всего 10-15 лет назад. При этом, некоторые из нетрадиционных методов оценки (аттестации) персонала нашли обширное применение и утвердились в качестве «стандартных» методических инструментов многих предприятий.

В развитии нетрадиционных методов можно выделить несколько основных направлений:

– в качестве основной единицы предприятия нетрадиционные методы оценки и аттестации персонала рассматривают отдельное структурное подразделение (временный коллектив, бригаду) и делают акцент на оценку способности работать в группе и оценку сотрудника его непосредственными коллегами;

– оценка отдельного работника, либо отдельного структурного подразделения производится с учетом результатов работы всего предприятия;

– в большей степени во внимание, при оценке и аттестации персонала, принимается способность работника к освоению новых знаний, умений и навыков, к профессиональному развитию, а не только успешное выполнение заданных и уже отлаженных функций [9, с. 73].

К числу нетрадиционных методов оценки и аттестации персонала можно отнести такие методы, как «360° аттестация», анализ реальных ситуаций, деловые и ролевые игры, метод программированного контроля.

Сегодня рекомендуют применять нетрадиционные методы оценки с целью получения независимых, более полных и объективных сведений по каждому из сотрудников и о коллективе в целом, в том числе соответствующие сценарии развития событий и рекомендации.

Более подробно о нетрадиционных (инновационных) методах в приведенной табл. 1.5.

Таблица 1.5

Нетрадиционные (инновационные) методы оценки

Метод	Суть	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
Assessment Center («центр оценки персонала»)	Комплексный стандартизированный метод с применением диагностики и наблюдений, моделирующих ситуаций (тестов, деловых игр, презентаций и др.). Выявляет качества сотрудника для определенной должности.	Выявляет трудовой потенциал сотрудников. Один из самых прогрессивных и действенных методов.	Для полноценного АЦ нужно подготовить наблюдателей, которые набираются из работающих в организации людей

Продолжение табл. 1.5

«360° аттестация»	Метод, при котором сотрудники оцениваются не только специалистами по кадрам, но и коллегами, начальством. Все заполняют бланки, а результаты обрабатываются с помощью специальных программ. Главная цель – получить всестороннюю оценку. Следует отметить, что, если коллектив нелоялен к определенному сотруднику, могут быть ошибки, поэтому придется проводить дополнительные анализы. Важно решить и конфликт внутри коллектива.	Многосторонняя наиболее полная и объективная оценка	Необходимость предварительной подготовки к проведению опроса и трудоемкость процесса обработки информации
Анализ реальных ситуаций	Суть метода состоит в том, что на занятии испытуемые в рабочих группах анализируют и решают реальные проблемные ситуации, взятые в основном из профессиональной практики. В процессе анализа и решения реальной ситуации испытуемые обычно действуют по аналогии с реальной профессиональной практикой, т.е. опираются на свой опыт.	Так испытуемые не только получают нужные теоретические знания, но и учатся применять их на практике	Плохо организованное обсуждение может потребовать слишком много времени
Деловая игра	Сотрудники или претенденты на должности в лабораторных (полевых) условиях, выполняют различные задания, упражнения в ходе индивидуальной или групповой работы, дискуссии, проектирования, выступления, презентации самого себя или своей организации. Все задания построены на основе определенных требований и четких условий по сценарию.	Устранение эмоциональной напряженности, негативных эмоций как при оценке; не нужно никого привлекать; заменяет собой другие методы, при этом дает выявить социально-психологические проблемы в коллективе; решает реальные проблемы через игру.	Сложность соотнесения игрового пространства с реалиями жизни; отсутствие стандартного, четкого алгоритма проведения мероприятия; сложность при проведении объективной оценки.
Программированный контроль	Оценка уровня профессиональных знаний, умений и навыков, а также уровня интеллекта с помощью контрольных вопросов	Карта программированного контроля, оценка знаний и умений	Отсутствие непрерывного контакта между проверяющими и проверяемым

Существующие методы аттестации (оценки) персонала и их особенности помогают понять, требуется ли оздоровление кадров, повышение квалификации имеющихся специалистов. Способы могут занимать разное количество времени. Так, метод оценки достижений, который также часто применяется в компаниях, занимает около полугода. За это время сотрудник должен успеть выполнить определенный объем работы, добиться каких-то результатов. Цели должны быть сложными, но достижимыми.

Инновационные оценочные методы аттестации обладают рядом преимуществ перед традиционно используемыми методами (рис. 1.3):

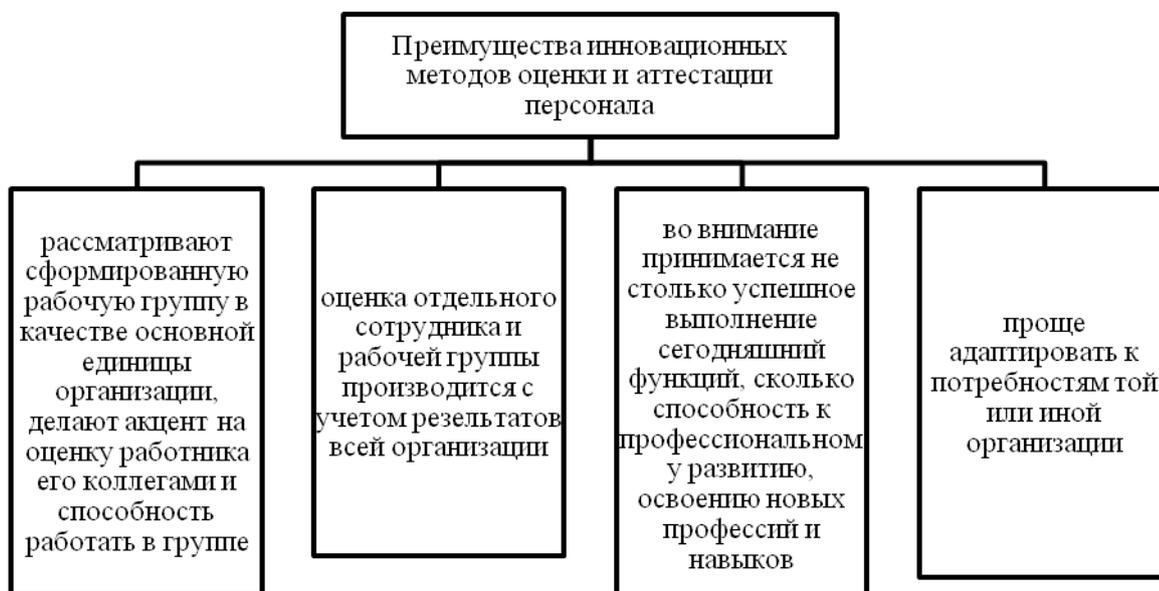


Рис. 1.3 Преимущества инновационных методов оценки и аттестации персонала

В отличие от традиционных методов нетрадиционные (инновационные) методы оценки и аттестации персонала оценивают не результаты, а потенциал работника. На современных предприятиях данные методы используются в основном для определения сотрудников с лидерскими качествами и трудовым потенциалом.

Нетрадиционные методы оценки и аттестации персонала позволяют преодолеть недостатки традиционных методов, однако использование

нетрадиционного методологического инструментария так же может создавать определенные проблемы для предприятия.

Во-первых, расширение состава работников, оценивающих аттестуемого может стать причиной целого ряда конфликтов между ним и его подчиненными и коллегами, связанных с объективностью оценки и восприятием этой оценки как объективной самим аттестуемым.

Во-вторых, также может стать источником обид и конфликтов – смещение акцента оценки в сторону трудового потенциала, который, однако, достаточно сложно оценить, и самое главное, объяснить оцениваемому человеку. Поэтому нетрадиционные методы оценки и аттестации персонала должны быть тщательно обдуманы специалистами в данной области и хорошо разъяснены всем работникам предприятия. Поэтому рекомендуется использовать традиционные и нетрадиционные методы оценки в совокупности [21, с. 89].

Эффективность процесса аттестации персонала может отслеживаться по нескольким показателям:

- процент сотрудников, которые соответствует квалификационным требованиям;
- количество должностных передвижений, которое было инициировано по результатам оценки персонала;
- процент сотрудников с низкими результатами аттестации, в отношении которых приняты корректирующие меры;
- обратная связь от работников по вопросу того, как был организован процесс аттестации и коммуникации результатов оценки;
- количество нареканий и жалоб со стороны сотрудников о нарушении законодательства или объективности в ходе организации аттестации.

Аттестация персонала организации – процедура оценки, производимая в соответствии с заранее заданными критериями. Она позволяет проверить уровень квалификации сотрудника, на предмет соответствия занимаемой им

должности, поэтому должна проводиться по заранее определенной схеме и с определенной периодичностью. Все критерии отбора должны быть предельно ясны и прозрачны, соответствовать действующему законодательству и внутренним правилам компании. Для получения объективных результатов необходимо четко определить стандарты проведения аттестации, разработать формы и методы проведения оценки. Все параметры должны быть измеримыми, а сотрудники, в отношении которых проводится проверка, должны быть предупреждены о ней заранее.

Оценка персонала – это широкий комплекс мероприятий, направленных на установление профессиональных и личностных качеств сотрудника, раскрытие его потенциала и помощи в решении текущих проблем.

Для подготовки и проведения аттестации и оценки персонала на предприятии требуется определение главных целей аттестации, установление условий измерения, выбора технологии и разработка аттестационных форм.

Выделяют традиционный и нетрадиционный методологический инструментарий проведения оценки и аттестации персонала. Каждый из методов оценки и аттестации персонала характеризуется своими достоинствами и недостатками, поэтому целесообразно использовать комплексный подход. Выделяют следующие традиционные методы: анкетирование, интервьюирование, анализ документации, комплексный метод и др. Нетрадиционные (инновационные) методы бывают следующими: деловые и ролевые игры, «360° аттестация», метод программированного контроля, анализ реальной ситуаций и др.

Опыт компаний определяет преимущества и недостатки тех, или иных методов, исходя из которых, можно предположить, что оценка и аттестация персонала должна проводиться с помощью комплекса методологического инструментария. Применение различных методов оценки и аттестации позволит организации сформировать коллектив продуктивных, эффективных работников, и максимально раскрыть потенциал каждого из них.

Для успешного проведения оценки и аттестации персонала необходимо определение ответственных лиц: за администрирование программы аттестации персонала и за организацию неформальной обстановки проведения аттестации. После выполнения анализа полученных результатов нужно решать вопрос о решении выявленных проблем. Работа с коллективом должна проводиться не только со стороны кадровых специалистов, но и начальников. При необходимости устраняются стрессовые факторы, проводятся курсы повышения квалификации. Низкий балл – не повод для увольнения, так как не все способы универсальны, к тому же могут возникать ошибки.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОАО «ВАЛУЙСКИЙ ЛИКЕРО- ВОДОЧНЫЙ ЗАВОД»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Открытое акционерное общество «Валуйский ликеро-водочный завод» одно из наистарейших предприятий России (завод основан в 1887 году), расположено на юго-востоке Белгородской области в старинном русском городе Валуйки, который славен своей многовековой историей.

ОАО «Валуйский ЛВЗ» является высокотехнологичной современной компанией ликеро-водочной индустрии.

Открытое акционерное общество «Валуйский ликеро-водочный завод» расположено по адресу: Белгородская обл., г. Валуйки, ул. Октябрьская, 39.

Целью завода является выпуск высококачественной продукции, направленный на удовлетворение вкуса самых взыскательных ценителей традиционного русского напитка.

Ассортимент ликеро-водочной продукции ОАО «Валуйский ЛВЗ» составляет более 20 наименований, широко известных и любимых не только внутри Белгородской области, но и за ее пределами.

Специалистами предприятия постоянно ведется работа по совершенствованию уже существующих технологий и разработка новой продукции.

Открытое акционерное общество «Валуйский ликеро-водочный завод» осуществляет свою деятельность на основании устава (Приложение 1).

Основной вид деятельности: Производство дистиллированных алкогольных напитков.

Вспомогательные виды деятельности:

- безалкогольные напитки и минеральные воды (производство);

- алкогольные напитки (оптовая торговля);
- безалкогольные напитки (оптовая торговля);
- напитки в неспециализированных магазинах (розничная торговля);
- алкогольные напитки (розничная торговля);
- недвижимое нежилое имущество (посреднические услуги при покупке, продаже и аренде);
- транспорт и оборудование, кроме автомобилей легковых (аренда);
- офисная техника и оборудование, вычислительная техника (аренда).

Основными конкурентами ОАО «Валуйский ЛВЗ» являются ОАО «Белвино» (г. Белгород), ООО «СО ЛВЗ «Люкс» (г. Старый Оскол), а также другие предприятия алкогольной промышленности России, которые ввозят алкогольную продукцию на территорию Белгородской области.

На рис. 2.1 представлена доля обхвата рынка основными конкурентами, по данным на 2017 год.

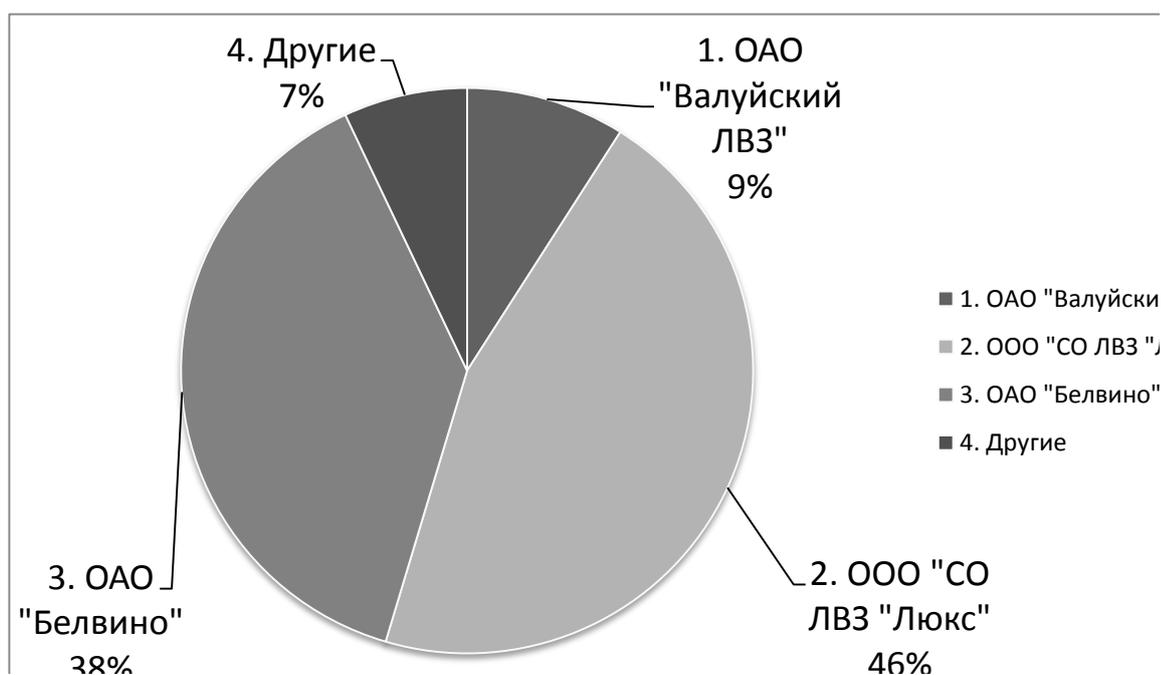


Рис. 2.1. Рынок ликероводочной продукции Белгородской области

Организационная структура предприятия ОАО «Валуйский ЛВЗ» - линейно-функциональная (Приложение 2). Данная структура организации стимулирует профессиональную и квалификационную специализацию, снижает вероятность дублирования функций, а также снижает потребление материальных ресурсов и улучшает координацию в функциональных областях.

Возглавляет ОАО «Валуйский ЛВЗ» генеральный директор, который в свою очередь выбирается собранием акционеров, на основании действующего устава ОАО «Валуйский ЛВЗ».

Генеральному директору подчиняются:

- коммерческий директор;
- технический директор;
- директор отдела маркетинга;
- начальник отдела кадров;
- директор по экономике и финансам;
- отдел АСУ;
- отдел управления качеством;
- бухгалтерия;
- канцелярия;
- служба управления производством.

Приоритетными направлениями деятельности ОАО «Валуйский ЛВЗ» являются:

- а) повышение качества выпускаемой продукции;
- б) развитие долгосрочных отношений с поставщиками сырья, потребителями продукции и иными контрагентами общества;
- в) изменение дизайна выпускаемой продукции.

Показатели производства и реализации продукции представлены в таблице 2.1.

Показатели производства и реализации продукции ОАО «Валуйский ЛВЗ» в 2015 – 2017 гг.

Вид деятельности	2015 год	2016 год	2017 год	Темп прироста 2017 г. к 2016 г. %	
				Абсолют.	Относит.
Объем производства					
Алкогольная продукция, дал, в том числе:	165,74	166,52	204,84	38,32	123,01
Водка, дал	154,55	155,04	198,5	43,46	128,03
ЛВИ, дал	10,02	10,25	6,34	-3,91	61,85
Коньяк, дал	1,17	1,23	0	-1,23	0
Безалкогольные напитки, дал	165,5	169	186,78	17,78	110,52
Минеральная вода, полулитры	18109	18698	19336	638	103,41
Объем реализации					
Алкогольная продукция, дал в том числе:	163,46	164,26	212,29	48,03	129,24
Водка, дал	152,9	153,34	205,56	52,22	134,05
ЛВИ, дал	9,41	9,69	6,73	-2,96	69,45
Коньяк, дал	1,15	1,23	0	-1,23	0
Безалкогольные напитки, дал	163,9	170,2	184,8	14,6	108,58
Минеральная вода, полулитры	18082,4	18528,4	19125,8	597,4	103,22

Исходя из таблицы 2.1, можно сделать следующие выводы: основное производство ОАО «Валуйский ЛВЗ» составляет алкогольная продукция, такая как водка, ЛВИ, коньяк, а также безалкогольные напитки. Всего в 2017 году объем производства алкогольной продукции составил 204,84 дал, что на 38,32 дал больше, чем в 2016 году. При этом реализовано в 2017 году 212,29 дал, что говорит о положительной ситуации для предприятия, так как в 2017 году были реализованы запасы предыдущих лет.

Объем реализации безалкогольных напитков в 2017 году составил 184,8 дал, это на 14,6 дал больше, чем в 2016 году. Так же в 2017 году, было произведено безалкогольных напитков на 17,78 дал больше (186,78 дал), чем в 2016 году.

Для успешного функционирования любого бизнеса необходимо реально оценивать финансово-хозяйственную деятельность предприятия.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия дает возможность дать оценку эффективности предприятия.

Таблица 2.2

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Валуйский ЛВЗ»

№	Наименование показателя	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонение 2015 к 2014 гг.		Отклонение 2016 к 2015 гг.	
					абсолютно, тыс. руб.	Относительно, %	абсолютное, тыс. руб.	Относительное, %
1.	Выручка от продажи продукции, тыс. рублей	308068	344857	382948	36789	111,94	38091	111,05
2.	Себестоимость проданной продукции, тыс. руб.	252947	280498	324133	27551	110,89	43635	115,56
3.	Среднесписочная численность работающих, чел.	187	203	224	16	108,56	21	110,34
4.	Фонд оплаты труда работающих, тыс. руб.	612092	582086	671234	-30006	95,10	89148	115,32
5.	Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	260017	285234	294117	25217	109,70	8883	103,11
6.	Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	17573	7626	532	-9947	43,40%	-7094	6,98
7.	Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	12175	4399	532	-7776	36,13	-3867	12,09
8.	Среднегодовая выработка рабочего, тыс. руб./чел.	1181,06	1284,41	1317,34	103,35	108,75	32,93	102,56
9.	Рентабельность общая, % (стр.5/стр.1*100%)	6,95	2,72	0,16	-36,10	39,14	-16,26	6,04
10.	Рентабельность расчётная, % (стр.6/стр.1*100%)	4,81	1,57	0,16	-28,22	32,58	-8,86	10,46

Представленные данные взяты из бухгалтерских балансов ОАО «Валуйский ЛВЗ» за 2015 – 2017 года (Приложение 3). Контроль за

финансово-экономической деятельностью осуществляет директор по экономике и финансам.

Анализируя показатели финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Валуйский ЛВЗ», можно заключить, что на предприятии наблюдается значительное повышение выручки от продажи, произведенной продукции в 2017 году, в сравнении с 2015 годом. В 2017 году данный показатель составил 382 948 тыс. рублей. Вместе с этим, наблюдается повышение себестоимости произведенной продукции к 2017 году.

Рентабельность ОАО «Валуйский ЛВЗ в 2015 составила 6,95%, в 2016 году – 2,72 %, и в 2017 году наблюдается 0,16 %. На предприятии ОАО «Валуйский ЛВЗ» произошло увеличение численности персонала предприятия.

Корпоративное управление в Обществе основано на следующих принципах:

- 1) подотчетность;
- 2) справедливость;
- 3) прозрачность;
- 4) ответственность.

Соблюдение указанных принципов обеспечивается менеджментом Общества.

Согласно Правилам внутреннего трудового распорядка ОАО «Валуйский ЛВЗ», для работников устанавливается рабочая неделя из пяти рабочих дней и двух выходных дней – в субботу и воскресенье.

Время начала ежедневной работы, окончания и перерыва для отдыха и питания устанавливаются следующее:

- начало работы – в 8 часов 00 минут;
- перерыв на обед – с 12 часов 00 минут до 13 часов 00 минут;
- окончание работы в 17 часов 00 минут.

## 2.2 Анализ действующей системы управления персоналом

Отдел кадров подчиняется генеральному директору, являясь структурным подразделением ОАО «Валуйский ЛВЗ». Генеральный директор, исходя из условий и особенностей деятельности общества, утверждает структуру и штатную численность отдела кадров.

Рассмотрим организационную структуру отдела кадров ОАО «Валуйский ЛВЗ», представленную на рисунке 2.1.



Рис. 2.1. Организационная структура отдела кадров ОАО «Валуйский ЛВЗ»

Основными задачами отдела кадров являются:

- улучшение эффективности процессов управления;
- подбор, расстановка персонала;
- организация и ведение кадрового делопроизводства;
- деловая оценка персонала в их практической деятельности;
- учет личного состава работников ОАО «Валуйский ЛВЗ»;
- создание резерва кадров;
- организация и проведение аттестации работников;
- подбор лиц, нуждающихся в обучении, организация, проведение всех видов обучения, переподготовки и повышения квалификации сотрудников;
- контроль соблюдения правил ВТР;

- анализ текучести кадров, постоянства кадров, создание мер по снижению данных показателей;
- обеспечение прав, льгот и гарантий сотрудников ОАО «Валуйский ЛВЗ»;
- осуществление и контроль воинского учета;
- составление установленной отчетности в ОАО «Валуйский ЛВЗ».

Отметим функциональные взаимосвязи отдела кадров с другими подразделениями организации (см. табл. 2.3).

Таблица 2.3

Функциональные взаимосвязи отдела кадров с другими подразделениями организации

Наименование функций отдела кадров	Должностные лица							
	Ген. директор	Начальник отдела кадров	Старший специалист отдела кадров	Специалисты отдела кадров	Главный бухгалтер	Технический директор	Коммерческий директор	Директор по экономике и финансам
Отбор и найм персонала	Р	У	О	О	Н	У	У	У
Трудовая адаптация	Н	О	О	П	Н	У	У	У
Кадровое делопроизводство	Р	О	У	У	Н	Н	Н	Н
Аттестация	Р	С	У	О	У	У, П	У, П	П, У
Деловая оценка персонала	Н	Н	У	У	У	У	У	У
Профориентация	Н	П	У	У	Н	Н	Н	Н
Организация труда персонала	Р	П	О	П	Н	О	О	О
Развитие и обучение персонала	Р	П	У	П	О	Р	Р	Р
Мотивация и стимулирование персонала	Р	С	С	У	П	Н	Н	Н
Высвобождение персонала	Р	П	О	О	Н	У	У	У

Условные обозначения:

О – ответственный за выполнение функции, занимается подготовкой, организацией работ по функции и оформляет сопутствующую документацию

П – предоставляет всю информацию, данные, которые необходимы для выполнения функции

У – непосредственный участник функции

С – согласующие звено функции

Р – принимает управленческие решения

Н – не участвует в реализации функции

В функции отдела кадров ОАО «Валуйский ЛВЗ» входит:

- разработка кадровой политики и миссии предприятия, в соответствии с направлением и сферой деятельности ОАО «Валуйский ЛВЗ»;
- планирование потребности в кадрах;
- найм и отбор квалифицированных специалистов;
- комплектование предприятия необходимыми кадрами и расстановка персонала в соответствии с критериями к должности;
- кадровое делопроизводство;
- контроль за соблюдением дисциплины труда и выполнением работниками правил внутреннего трудового распорядка;
- планирование и участие в мероприятиях по аттестации.
- установление потребности в повышении квалификации, переподготовке или обучении работников.

Нами была проанализирована структура отдела кадров, которая состоит из 5 штатных единиц: начальника отдела кадров, старшего специалиста отдела кадров, и трех специалистов отдела кадров.

На основе штатного расписания и отчета организации по труду проведем анализ кадрового обеспечения системы управления персоналом в ОАО «Валуйский ЛВЗ» (за последние три года). Результаты представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

## Анализ основных кадровых процессов ОАО «Валуйский ЛВЗ»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Относительное отклонение
				2017 г. в % к 2015 г.
Численность персонала, чел.	187	203	224	119,79
Принято всего, чел.	30	27	29	96,67
Выбыло всего, чел.	19	11	7	36,84
в т. ч.:				
- по сокращению штатов:	0	0	0	0
- по собственному желанию:	8	8	5	62,50
- за нарушение трудовой дисциплины	2	1	1	50,00
- по истечению срока трудового договора	9	2	1	11,11
Коэффициент оборота по приему, %	16,04	13,30	12,95	80,70
Коэффициент оборота по выбытию, %	10,16	5,42	3,13	30,76
Коэффициент постоянства кадров (Кпс), %	89,84	94,58	96,88	107,83
Коэффициент текучести кадров, %	5,35	4,43	2,68	50,09

По данным таблицы видно, что среднесписочная численность работников ОАО «Валуйский ЛВЗ» заметно увеличилась, что говорит о расширении организации, об увеличении спектра ее услуг и объема выполняемых работ. Так по сравнению с 2015 годом к 2017 году произошло увеличение на 37 человек. В 2017 году принято на 21 человека больше, чем в 2016, а в 2016 году на 16 человек больше, чем в 2015 году.

Число выбывших сотрудников с годами уменьшается. В 2016 году выбыло на 8 человек меньше, чем в 2015 году, а в 2017 году на 4 человека меньше, чем в 2016 г.

По сокращению штатов, выбывших нет. Большое количество людей выбывает по собственному желанию и по истечению срока трудового договора. Выбывают сотрудники и за случаи нарушения трудовой дисциплины, а именно: прогул, появление на работе в состоянии алкогольного опьянения, так в ОАО «Валуйский ЛВЗ» за нарушение

трудовой дисциплины в 2015 году выбыло 2 человека, а в 2016 и 2017 по 1 человеку.

В ходе анализа полученных коэффициентов оборота по приему и выбытию персонала за 2015-2017 годы выявлена активная динамика движения персонала. Так, в 2016 году коэффициент оборота по приему составил 13,3 %.

В 2016 году уменьшился коэффициент текучести кадров, что является положительной тенденцией в движении кадров, так и к 2017 году он снизился.

Основными характеристиками персонала предприятия является структура и численность персонала. На основании проанализированных документов системы управления кадрами рассмотрим более детально численность персонала и его структуру (см. табл. 2.5).

В состав численности предприятия включены все работники, принятые на срок не менее пяти дней, а также постоянные, сезонные, временные, если они приняты на работу на срок до двух месяцев, а если они замещают кого-либо, то до четырех месяцев с заключением трудового договора.

Таблица 2.5

Структура персонала ОАО «Валуйский ЛВЗ» по категориям

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Относительное отклонение
				2017 г. в % к 2015 г.
Персонал, всего, чел. в том числе:	187	203	224	119,79
ИТР	57	67	72	126,32
Рабочие	130	136	152	116,92

Исходя из представленных данных, численность персонала с каждым годом увеличивается. Увеличение численности персонала, прежде всего, связано с расширением организации, увеличении спектра ее услуг и объема выполняемых работ. К 2017 году численность персонала увеличилась на 11 человек по сравнению с 2016 годом и составила 224 человека. Персонал ОАО

«Валуйский ЛВЗ» делится на две категории: ИТР и рабочие. В 2017 году численность ИТР составила 72 человека, численность рабочих 152 человека.

Далее рассмотрим информацию о распределении персонала по возрастным группам. Данные представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Распределение персонала ОАО «Валуйский ЛВЗ» по возрасту

Группы работников по возрасту, лет	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Относительное отклонение
				2017 г. в % к 2015 г.
До 20	15	18	21	140,00
20 – 30	31	40	48	154,84
30 – 40	76	81	89	117,11
40 – 50	60	61	63	105,00
50 – 60	4	3	3	75,00
Свыше 60	1	0	0	0
Итого	187	203	224	119,79

По представленным данным мы видим распределение работников различных категорий должностей по возрастным группам. Большинство сотрудников относятся к возрастной группе «30-40» и «40-50» лет.

Наименьшее количество работников имеют возрастные группы «50-60» лет. Также на протяжении 2016 – 2017 года персонала возрастной категории «свыше 60» нет.

Далее проанализируем численность персонала ОАО «Валуйский ЛВЗ» по полу. Данные представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Распределение персонала ОАО «Валуйский ЛВЗ» по полу

Группы работников по полу	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
2017 г.	111	49,55	113	50,45
2016 г.	98	48,28	105	51,72
2015 г.	95	50,80	92	49,20

По данным таблицы мы видим, что в ОАО «Валуйский ЛВЗ» почти равное количество женщин и мужчин, но преобладает женский состав. При этом в 2015 году картина была совсем иная, численность мужчин-работников была выше, чем женщин-работников.

Далее проанализируем распределение персонала по образованию. Сотрудники ОАО «Валуйский ЛВЗ», имеющие высшее, незаконченное высшее, среднее специальное и среднее общее образование, а также ученую степень. Данные представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Распределение персонала ОАО «Валуйский ЛВЗ» по образованию

Группы работников по образованию	период			Относительное отклонение	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г. в % к 2015 г.	
среднее	27	32	32	118,52	
среднее специальное	51	59	66	129,41	
незаконченное высшее	29	31	45	155,17	
высшее	80	81	80	100,00	
ученая степень	0	0	1	100,00	

Из данной таблицы мы видим, что большинство имеют высшее образование, среди персонала есть управленец, имеющий ученую степень.

Следует заметить, что помимо среднего специального образования, рабочие имеют высшее и незаконченное высшее образование.

Далее проанализируем стаж работников ОАО «Валуйский ЛВЗ», представленный в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Распределение персонала по трудовому стажу

Группы работников по стажу, лет	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Относительное отклонение	
				2017 г. в % к 2015 г.	
До 5	57	60	65	1,14	57
От 5 до 10	31	35	41	1,32	31
От 10 до 15	18	20	21	1,17	18
От 15 до 20	16	20	20	1,25	16
Свыше 20	62	64	73	1,18	62
Свыше 30	3	4	4	1,33	3

Из данной таблицы мы видим, что в основном трудовой стаж работы до 5 лет и свыше 20. Большинство специалистов имеют трудовой стаж работы до 5 лет.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что ОАО «Валуйский ЛВЗ» обеспечен молодыми и квалифицированными сотрудниками, при этом

имеющими достаточный опыт работы в сфере деятельности предприятия. Длительный трудовой стаж говорит о приверженности персонала ОАО «Валуйский ЛВЗ».

### **2.3 Оценка эффективности системы аттестации и оценки персонала**

Исследование проблем аттестации персонала в ОАО «Валуйский ЛВЗ» проводилось по следующим направлениям:

1. анализ локально-нормативного обеспечения аттестации персонала;
2. оценка удовлетворенности персонала проводимой на предприятии аттестацией персонала;
3. оценка эффективности существующего на предприятии процесса аттестации персонала.

Для изучения существующей системы оценки и процесса аттестации кадров в ОАО «Валуйский ЛВЗ», мы использовали следующие методы: экспертное интервью, SWOT-анализ, а также анализ локально-нормативной документации, существующей в ОАО «Валуйский ЛВЗ»: положение об аттестации персонала, приказы о проведении аттестации персонала, приказы о назначении аттестационной комиссии, коллективный договор и др.

Рассмотрим основные элементы существующей системы аттестации персонала в ОАО «Валуйский ЛВЗ».

Исходя из анализа положения об аттестации персонала ОАО «Валуйский ЛВЗ», мы выявили, что теоретически прописаны следующие задачи аттестации персонала:

- определение квалификации сотрудников и сопоставление уровня знаний каждого с занимаемой им должностью;
- планирование повышения квалификации работников Общества;
- выстраивание доверительных отношений с подчиненными и обеспечение прозрачной системы продвижения по карьерной лестнице;

- усиление стремления сотрудников к развитию в профессии и обучению;
- получение объективных данных относительно того, кому из персонала необходимо обучение и повышение квалификации.

Но на самом деле в ОАО «Валуйский ЛВЗ», как мы выявили из интервьюирования руководителя, не все задачи решаются в Обществе. По итогам проведения аттестации издается приказ, в котором содержится краткий анализ положительных сторон и недостатков в ее проведении, утверждаются разработанные мероприятия по результатам аттестации.

Необходимо отметить, что система аттестации персонала в ОАО «Валуйский ЛВЗ» неудовлетворительна, поскольку:

- на сегодняшний день в организации практически не используются современные методы осуществления процесса оценки персонала, в том числе проведения аттестации;
- не ведется работа по исследованию отечественного и зарубежного опыта в проведении четких мероприятий по аттестации персонала;
- не осуществляется систематическая проверка профессиональных и личностных качеств;
- небольшой выбор инструментария для оценки персонала.

По внутреннему «Положению об аттестации сотрудников организации» в ОАО «Валуйский ЛВЗ» ответственность за внедрение и работу системы аттестации лежит на специалистах отдела кадров. Они участвуют в формировании и работе аттестационной комиссии, готовят необходимую документацию (положения, инструкции), регламентирующую работу системы, составляют списки и графики аттестации и контролируют процесс проведения аттестации.

Руководитель в ОАО «Валуйский ЛВЗ» на основании результатов аттестации вправе понизить или повысить работника; повысить или понизить

его должностной оклад; установить, изменить или отменить надбавку к нему; повысить или освободить работника от должности.

Аттестация проводится в целях рационального использования сотрудников, повышения эффективности их труда и ответственности за порученное дело, укрепления корпоративной культуры.

Сроки и график проведения аттестации утверждаются генеральным директором и доводятся до сведения работников за один месяц до ее начала.

Для проведения аттестации генеральный директор внутренним приказом назначает аттестационную комиссию: председателя, секретаря и членов комиссии из числа директоров, руководителей и высококвалифицированных специалистов организации.

Аттестация работников проходит в три этапа:

- 1 этап - подготовка к проведению аттестации.
- 2 этап - проведение аттестации.
- 3 этап - подведение итогов аттестации.

На этапе подготовки к проведению аттестации в ОАО «Валуйский ЛВЗ» на первый план выходят следующие задачи:

1. разработка плана проведения аттестации;
2. выбор методов и типовых форм оценки исполнителей и самой процедуры оценки;
3. подготовка внутренних инструкций, для проводящих аттестацию;
4. составление списка работников, подлежащих аттестации;
5. подготовка графика проведения аттестации;
6. оповещение работников о сроках проведения аттестации;
7. подготовка и размножение бланков, типовых форм, необходимых для аттестации.

Проведение аттестации в ОАО «Валуйский ЛВЗ» сопровождается проведением ряда подготовительных мероприятий и подготовки необходимого пакета документации.

На практике на каждого сотрудника ОАО «Валуйский ЛВЗ» его непосредственным руководителем составляется форма оценки эффективности сотрудника, в которой отражаются его рабочие показатели, квалификация, профессиональный опыт, сильные и слабые стороны, возможность перевода на более сложную и ответственную работу.

Аттестационная комиссия рассматривает предоставленные материалы аттестации, и заслушивает сообщение аттестуемого о результатах его работы. На заседании комиссии присутствует также непосредственный руководитель аттестуемого работника – начальник отдела, его заместитель или один из директоров.

Работа аттестуемого оценивается с учетом его личного вклада в выполнение планов подразделения, квалификации и исполнения им должностных обязанностей. На основе этих данных аттестационная комиссия открытым голосованием дает одну из следующих оценок деятельности работника:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;
- не соответствует занимаемой должности.

Результаты заседания аттестационной комиссии заносятся в протокол.

После составления протокола и его заполнения, на каждого аттестуемого сотрудника пишется отзыв.

В таблице 2.10 представлена информация о прохождении аттестации сотрудников ОАО «Валуйский ЛВЗ».

Таблица 2.10

Информация о прохождении аттестации сотрудников ОАО «Валуйский ЛВЗ»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Относительное отклонение
------------	---------	---------	---------	--------------------------

				2017 г. в % к 2015 г.
Персонал, всего, чел. в том числе:	15	21	27	180,00
ИТР	14	19	22	157,14
Рабочие	1	2	5	500,00

В ОАО «Валуйский ЛВЗ» за 2017 год прошли аттестацию 27 сотрудников, что на 80 % больше, чем 2015 году. В большей степени в ОАО «Валуйский ЛВЗ» прошли аттестацию ИТР – персонал, что обусловлено, высокозанимаемой статусно-ролевой позицией, а также необходимостью постоянной поддержки высокого профессионализма данной категории.

Аттестация персонала в ОАО «Валуйский ЛВЗ» необходима для того, чтобы систематически получать информацию об уровне компетентности сотрудников, их квалификации.

На основании этих сведений, принимаются дальнейшие управленческие решения в области работы с кадровым резервом, управления карьерой сотрудников, ротации, а также мотивации, обучения и развития персонала.

Для того чтобы выявить проблемы и определить возможности, угрозы, сильные и слабые стороны процесса аттестации, проведём SWOT- анализ, который позволит структурировать информацию в более удобном виде.

Результаты SWOT-анализа существующего процесса аттестации персонала, представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Результаты SWOT-анализа существующего процесса аттестации персонала

	Возможности	Угрозы
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стабильность работы организации.</li> <li>– Способность руководства организации принимать управленческие решения по результатам оценки и аттестации персонала.</li> <li>– Рост производительности труда.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Снижение объемов деятельности.</li> <li>– Изменение налоговых режимов.</li> <li>– Негативное отношение сотрудников к процессу аттестации и оценки персонала.</li> </ul>
Сильные стороны	Сильные стороны/возможности	Сильные стороны/угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Наличие опытных работников со стажем более 5 лет, знающих специфику сферы деятельности.</li> <li>– Техническая оснащенность трудовой деятельности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Разработка объективных условий и методик к оценке и вознаграждения сотрудников.</li> <li>– После проведения аттестации и оценки своевременная и рациональная ротация персонала.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Основной упор на опытных работников посредством аттестации персонала.</li> <li>– Разработка новых видов электротехнической продукции.</li> </ul>
Слабые стороны	Слабые стороны/возможности	Слабые стороны/угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Опережение усложнения технических и технологических средств труда перед квалификацией персонала.</li> <li>– Одинаковый подход к оценке сотрудников всех категорий.</li> <li>– Не достаточно проработана возможность карьерного роста.</li> <li>– Не достаточно разработана локально-нормативная база, регламентирующие аттестацию персонала.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Содействие инициативе повышения квалификации, обучения и переобучения сотрудников после прохождения оценки.</li> <li>– Разработка объективных условий аттестации и оценки персонала.</li> <li>– Планирование карьеры для разных категорий работников.</li> <li>– Разработка документов, регламентирующих аттестации.</li> <li>– Автоматизация процесса аттестации для систематизации результатов аттестации.</li> <li>– Проведение мероприятий, способствующих формированию положительного отношения персонала к процедуре аттестации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Текучесть кадров как результат неправильной оценки.</li> <li>– Плохой социально-психологический климат в организации.</li> <li>– Снижение заработной платы.</li> <li>– Отсутствие инновационной направленности процесса аттестации.</li> <li>– Отсутствие мероприятий по совершенствованию аттестации.</li> </ul>

Для более объективной оценки системы аттестации персонала в ОАО «Валуйский ЛВЗ» мы провели экспертный опрос. В данном опросе приняли участие 24 сотрудника из категорий ИТР и рабочие.

Главная цель опроса - выявить восприятие сотрудниками системы аттестации и оценки персонала в организации. При опросе использовался метод структурированного интервью. ИТР и рабочим были заданы вопросы анкеты (Приложение 4).

По результатам проведенного опроса можно отметить, что большая часть опрошиваемых не удовлетворены существующей системой аттестации в организации.

Так 8 % считают, что при аттестации не должны оцениваться только профессиональные компетенции, обязательно должны оцениваться личные качества и творческие способности, 62 % опрошенных не согласны с методами, которые используются при оценке персонала. Таким образом, можно сделать вывод о том, что 70 % сотрудников, участвующих в опросе, считают нецелесообразной систему аттестации, как для себя, так и для организации в целом.

Таким образом, необходимо отметить, что на практике в данной организации аттестация сотрудников используется не в полной мере, для этого необходимо разрабатывать рекомендации по совершенствованию системы аттестации персонала в ОАО «Валуйский ЛВЗ».

Исходя из проведенного нами исследования, мы можем сделать вывод о том, что в организации существуют факторы, которые относятся к недостаткам системы аттестации организации.

- Несвоевременность и не рациональность осуществления выбора целей оценки и аттестации персонала.
- Отсутствие локально-нормативной базы, регламентирующей организацию процесса аттестации персонала.
- Отсутствие дифференцируемой оценки различных категорий персонала.
- Отсутствие фиксации результатов проведенных процедур аттестации и оценки персонала.
- Отсутствие обратной связи с персоналом.

Проведя анализ ключевых показателей предприятия, существующей системы управления персоналом, а также анализ процесса оценки и аттестации персонала, можно сделать вывод, что ОАО «Валуйский ЛВЗ» является высококонкурентным предприятием, производящий широкий ассортимент алкогольной и безалкогольной продукции в Белгородской области.

## **ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОАО «ВАЛУЙСКИЙ ЛИКЕРО- ВОДОЧНЫЙ ЗАВОД»**

### **3.1 Система мероприятий по совершенствованию системы аттестации персонала**

Во второй главе мы выявили проблемы системы аттестации персонала ОАО «Валуйский ЛВЗ». Чтобы организовать эффективную систему проведения аттестации персонала, руководителю ОАО «Валуйский ЛВЗ» необходимо понимать, что это не «карательная» процедура, а инструмент развития кадров компании. Прежде всего, при аттестации персонала определяются сильные стороны персонала, их потенциал и способы стимулирования и мотивирования персонала на дальнейшее развитие личностных и профессиональных качеств, а также повышение эффективности трудовой деятельности работника.

Результаты аттестации персонала, прежде всего, должны использоваться на повышение профессиональных качеств сотрудника, а затем, для коррекционных мероприятий стратегии, целей, задач и миссии организации, для вывода организации на новый более совершенный уровень развития и существования предприятия.

Во второй главе, после проведенного исследования выявили следующие «проблемные зоны» системы аттестации персонала в ОАО «Валуйский ликеро-водочный завод»:

1. отсутствие содержательно-документационной базы аттестации персонала;
2. выбор неверного подхода к оценке (аттестации) работников различных категорий, то есть использование не дифференцируемой оценки различных категорий персонала;

3. отсутствие фиксации результатов проводимой аттестации персонала, не предоставление работникам, прошедшим оценку (аттестацию) персонала обратной связи, содержащей мотивационные составляющие.

Таблица 3.1

Мероприятия по совершенствованию аттестации персонала ОАО «Валуйский ЛВЗ»

№ п/п	Проблема	Рекомендованные мероприятия по решению проблем
1.	Отсутствие содержательно-документационной базы аттестации персонала	Четкое поэтапное построение процесса аттестации и закрепление его в Положении об аттестации персонала; ознакомление персонала с Положением; проведение мероприятий, способствующих формированию положительного отношения персонала к процедуре аттестации
2.	Выбор неверного подхода к оценке (аттестации) работников различных категорий, то есть использование не дифференцируемой оценки различных категорий персонала	Разработка рекомендаций по выработке объективных условий и методик аттестации персонала; рекомендации по планированию деловой карьеры для каждой категории работников
3.	Отсутствие фиксации результатов проводимой аттестации персонала, не предоставление работникам, прошедшим оценку (аттестацию) персонала обратной связи, содержащей мотивационные составляющие	Систематизация результатов аттестации по каждому из работников; использование программного комплекса «Аттестация персонала»

Разработка мер по совершенствованию процесса аттестации персонала включает в себя несколько мероприятий: четкое поэтапное построение процесса аттестации и закрепление их в Положении об аттестации персонала.

Для наиболее эффективного процесса аттестации в Положении должны быть закреплены: общие положения (цель, форма проведения аттестации), подготовка аттестации (графики проведения, полный состав комиссии), необходимые документы на каждого сотрудника:

1. копии документов о профессиональном образовании;
2. копии документов о повышении квалификации;
3. выписка из трудовой книжки;
4. должностная инструкция;
5. характеристика от руководителя;

б.отзывы;

7.аттестационный лист по итогам прошлой аттестации.

Результаты аттестации, должны быть отражены в Положении. Руководитель подразделения, в котором работает аттестуемый, обязан в течение 7 дней после проведения аттестации предоставить результаты аттестации директору организации, и мероприятия, предлагаемые по этим результатам. В представлении должны быть указаны рекомендации о продолжении (прекращении) трудовых отношений, переводе, об изменении (сохранении) объема выполняемых работ, о размере заработной платы, необходимости повышения квалификации работника.

Работники каждой из категорий вносят свой вклад в управленческий процесс: специалисты вырабатывают и подготавливают решения, другие служащие их оформляют, а руководители принимают решения, оценивают их качество, контролируют сроки выполнения. Результат труда специалистов определяется, исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей.

Выбор показателей, характеризующих основные результаты трудовой деятельности руководителей и специалистов. Данные показатели оказывают непосредственное и решающее влияние на достижение всех поставленных целей и задач компании, показатели составляют, по крайней мере 80 % всех результатов деятельности сотрудника.

При оценке результативности трудовой деятельности различных категорий персонала (руководителей, специалистов, рабочих) наряду с прямыми количественными показателями, используются и косвенные количественными показателями, оказывающие влияние на достижение конечных результатов деятельности (интенсивность труда, сложность труда, оперативность работы, качество труда, напряженность).

Кадровая система проверки персонала позволит в автоматическом режиме систематизировать результаты оценки сотрудников организации, для этого предлагается использовать программный комплекс «Аттестация

персонала», систематизация результатов будет происходить по каждому подразделению, что позволит оптимизировать оценку работников и значительно сэкономить время.

Содействие инициативе повышения квалификации, обучения и переобучения работников. Необходимо использовать дистанционное обучение (с целью переквалификации кадров), а также использовать при аттестации компьютерные возможности.

Рекомендации по планированию деловой карьеры для каждой категории работников. Каждый работник, особенно тот, кто демонстрирует возможности и желание карьерного роста, должен знать о своих перспективах как на ближайшее время, так и на более длинный период. Но также он должен иметь четкое представление о тех требованиях и условиях, которым он должен соответствовать для того, чтобы встать на ту или иную ступень служебной лестницы.

Внедрение Assessment Center для руководителей и специалистов организации, так как необходимо использовать опыт крупных ведущих компаний в оценке персонала.

А также Assessment Center позволит устранить проблему, связанную с предоставлением негативной обратной связи сотрудникам прошедших аттестацию, так как для проведения оценки необходимо приглашать внешних специалистов, которые будут в работе оценивания намного объективнее, чем свои собственные сотрудники.

Для равномерного распределения нагрузки на персонал при осуществлении предложенных мероприятий совершенствования процесса аттестации в ОАО «Валуйский ЛВЗ» необходимо определить четкие временные границы исполнения мероприятий. План-график внедрения предложенных мероприятий представлен в таблице 3.2.

План график внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию  
процесса организации аттестации персонала

Мероприятие	Сроки	Ответственный
1. Четкое поэтапное построение процесса аттестации и закрепление их в Положении об аттестации персонала ОАО «Валуйский ЛВЗ»	01.08.2018 – 01.09.2018	Начальник отдела кадров
2. Введение программного комплекса «Аттестация персонала», систематизация результатов аттестации	01.09.2018– 14.11.2018	Системный администратор
3. Введение «Assessment Center»	15.11.2018 – 30.12.2018	Начальник отдела кадров
3. Разработка условий и подбор методик аттестации персонала	01.08.2018 – 01.09.2018	Начальник отдела кадров
4. Проведение мероприятий, способствующих формированию положительного отношения персонала к процедуре аттестации	по мере необходимости	Специалист отдела кадров
5. Содействие инициативе повышения квалификации, обучения и переобучения работников	с 01.09.2018 и ежемесячно	Руководитель организации, специалист отдела кадров
6. Рекомендации по планированию карьеры для каждой категории работников	01.08.2018	Специалист отдела кадров

Проведем анализ ресурсов, имеющихся в ОАО «Валуйский ЛВЗ», необходимых для успешной реализации предложенных мероприятий по совершенствованию процесса аттестации персонала компании.

Для успешной реализации предложенных мероприятий необходимы: человеческие ресурсы; финансовые ресурсы; технические ресурсы; информационные ресурсы.

Таким образом, для внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию организации аттестации персонала ОАО «Валуйский ЛВЗ» обладает необходимыми ресурсами, что позволяет начать внедрение предложенных мероприятий уже в августе 2018 года. Обозначим ответственных за каждое определенное четкое мероприятие (табл. 3.3).

Матрица ответственности

Мероприятия	Генеральный директор	Начальник отдела кадров	Специалист отдела кадров
1. Четкое поэтапное построение процесса аттестации и закрепление их в Положении об аттестации персонала ОАО «Валуйский ЛВЗ»»	Р	П;С	И;У
2. Использование программного комплекса «Аттестация персонала» для оценки работников, а также обработке результатов	Р;К	У	У;И
3. Введение Assessment Center как метода оценки персонала	Р;К	С;У;П	П;У
4. Рекомендации по разработке объективных условий и методик аттестации персонала	Р	Р,С,У	И
5. Проведение мероприятий, способствующих формированию положительного отношения персонала к процедуре аттестации	-	С	И;П
6. Содействие инициативе повышения квалификации, обучения работников	Р	Р;С,У	И;П
7. Рекомендации по планированию карьеры для каждой категории работников	-	Р;С;У	И

Условные обозначения:

И - исполняет мероприятие и несет за него ответственность;

П - представляет информацию, необходимую для выполнения мероприятия, подготавливает и оформляет необходимый документ;

Р - принимает решение, утверждает, подписывает документ;

С - согласовывает подготовленный документ;

У - участвует в выполнении данного мероприятия.

Аттестация всегда создает определенную напряженность в организации, поскольку сопряжена с оценочными процессами, которые могут быть субъективными и ошибочными. А ведь по результатам аттестации делаются крайне важные для личности выводы. Поэтому для

вынесения окончательных результатов, как мы считаем, должны привлекаться только профессионалы, которые способны правильно оценить профессионализм работника, результативность его труда и профессиональный потенциал. Нельзя считать проведенную аттестацию конечным мероприятием: результаты проведенных процедур можно и нужно использовать для повышения качества такого ресурса, как персонал.

### **3.2 Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы аттестации персонала**

Структурируя компоненты экономической эффективности управления персоналом, можно рассматривать степень социальной эффективности управления персоналом, которая, как правило, определяется степенью удовлетворения потребностей и интересов работников. В качестве компонент социальной эффективности управления персоналом выделяют:

- стабильность, которая отражается в преемственности кадрового состава, в надежности выполнения работниками порученных ими заданий, в отсутствии напряженности и конфликтов;

- гибкость, которая означает способность персонала адаптироваться к новым условиям, активно содействовать организационным изменениям и быть готовым к конфликтам, если это необходимо для реализации инновационных концепций.

Показатели стабильности и гибкости не могут быть одновременно достигнуты в полном объеме, поэтому одна из главных задач управления персоналом состоит в том, чтобы с учетом динамики складывающихся условий найти разумный баланс между ними.

Социальная эффективность предлагаемых нами мероприятий по совершенствованию системы аттестации персонала для ОАО «Валуйский ЛВЗ»:

- повышение уровня сотрудничества и доверия между аттестуемыми сотрудниками и руководством ОАО «Валуйский ЛВЗ»;
- повышение степени информационного просвещения сотрудников о стратегических целях, задачах и миссии ОАО «Валуйский ЛВЗ»;
- повышения уровня лояльности сотрудников компании (за счет возможности построения карьеры, повышения общей удовлетворенности работой в ОАО «Валуйский ЛВЗ»);
- создание благоприятного климата в коллективе компании.

Социальная эффективность, от предложенных мероприятий для сотрудников ОАО «Валуйский ЛВЗ»:

- стимулирование сотрудников к напряженной и эффективной работе в компании, посредством признания достижений со стороны руководства компании;
- получение обратной связи, позволяет сотруднику своевременно внести необходимые коррективы в рабочее поведение, в отношении к делу, скорректировать профессиональную деятельность;
- аттестация персонала позволяет сотрудникам облегчать прохождение информации по вертикали сверху вниз, посредством лучшего понимания целей и задач компании;
- аттестация персонала при эффективно организованном процессе проведения повышает уровень лояльности работников своей организации.

Аттестация персонала имеет непосредственное отношение к повышению эффективности производства, поскольку по ее результатам появляется возможность:

- совершенствовать расстановку кадров путем подбора наиболее подходящих кандидатур на ту или иную должность;
- выявлять направленность повышения квалификации работников;
- совершенствовать формы и методы работы руководителей;
- формировать положительное отношение к трудовой деятельности, обеспечивать удовлетворенность работой и др.

В результате реализации мероприятия по совершенствованию системы оценки и аттестации персонала произойдет прирост выручки предприятия. Позитивный опыт работы аналогичных предприятий показывает, что в результате реализации предложенных мероприятий, прирост выручки составит от 1%.

В 2017 г. выручка ОАО «Валуйский ЛВЗ» составила 382 948 тыс. руб.

Прирост выручки будет равен 3829,48 тыс. руб.

Определим величину затрат, связанных с внедрением предложенных мероприятий. Все затраты на предложенные мероприятия по совершенствованию процесса аттестации персонала представлены в табл. 3.4.

Таблица 3.4

Затраты на предложенные мероприятия по совершенствованию процесса аттестации персонала

№ п/п	Наименование мероприятия	Затраты, руб.
1.	Четкое поэтапное построение процесса аттестации и закрепление их в Положении об аттестации персонала ОАО «Валуйский ЛВЗ»	28700
2.	Автоматизация процесса, введение программного комплекса «Аттестация персонала» систематизация результатов аттестации работников	131 900
3	Рекомендации по разработке объективных условий и методик аттестации персонала	В рамках заработной платы
4.	Проведение мероприятий, способствующих формированию положительного отношения персонала к процедуре аттестации персонала	32 500
5.	Разработка мотивационной системы, для содействия повышения квалификации, обучения и переобучения работников	260 000
6.	Рекомендации по планированию деловой карьеры для каждой категории работников	В рамках заработной платы
7.	Внедрение «Assessment Center»	154 000
	Итого:	607 100

В итоге сумма затрат на предложенные мероприятия составят 607,1 тыс. руб.

1) Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятия по формуле:

$$\text{Эффект} = \text{прирост выручки от мероприятия} - \text{затраты} \quad (3.1)$$

$$\text{Эффект} = 3829,48 - 607,1 = 3222,38 \text{ тыс. руб.}$$

2) Эффективность мероприятия рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Эффективность} = \text{эффект} / \text{затраты} \times 100\%. \quad (3.2)$$

$$\text{Эффективность} = 3222,38 / 607,1 \times 100\% = 531\%$$

3) Окупаемость мероприятия:

$$\text{Окупаемость} = \text{затраты} / \text{эффект} \quad (3.3)$$

$$\text{Окупаемость} = 607,1 / 3222,38 = 0,2 \text{ лет}$$

Таким образом, внедрение предложенных мероприятий приведет к приросту выручки на 3829,48 тыс. руб. Затраты при этом составят 607,1 тыс. руб. Экономический эффект внедрения мероприятий составят 3222,38 тыс. руб., а эффективность – 531%. При этом затраты на внедрение мероприятия окупятся через 2 месяца.

Положительный результат экономической эффективности говорит о необходимости затрат на предлагаемые нами мероприятия по совершенствованию процесса аттестации персонала. Планируемая прибыль в результате превышает сумму расходов, что говорит об экономической эффективности.

На основе проведенного анализа были разработаны мероприятия по совершенствованию системы аттестации персонала в ОАО «Валуйский ЛВЗ».

Практическое применение предложенных мероприятий по совершенствованию системы аттестации персонала позволят улучшить социально-психологический климат, удовлетворенность трудом персонала, способствовать развитию индивидуальных способностей работника, относительно каждой категории работников, а также повысить эффективность использования кадрового потенциала организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе написания выпускной квалификационной работы в первой главе нами проведен анализ теоретических и методических основ аттестации персонала. Так аттестация персонала – является одним из важнейших направлений системы управления персоналом любого предприятия. Аттестация персонала организации – процедура оценки, производимая в соответствии с заранее заданными критериями. Она позволяет проверить уровень квалификации сотрудника, на предмет соответствия занимаемой им должности, поэтому должна проводиться по заранее определенной схеме и с определенной периодичностью. Все критерии отбора должны быть предельно ясны и прозрачны, соответствовать действующему законодательству и внутренним правилам компании. Для получения объективных результатов необходимо четко определить стандарты проведения аттестации, разработать формы и методы проведения оценки. Все параметры должны быть измеримыми, а сотрудники, в отношении которых проводится проверка, должны быть предупреждены о ней заранее.

Для подготовки и проведения аттестации и оценки персонала на предприятии требуется определение главных целей аттестации, установление условий измерения, выбора технологии и разработка аттестационных форм.

Выделяют традиционный и нетрадиционный методологический инструментарий проведения оценки и аттестации персонала. Каждый из методов оценки и аттестации персонала характеризуется своими достоинствами и недостатками, поэтому целесообразно использовать комплексный подход. Выделяют следующие традиционные методы: анкетирование, интервьюирование, анализ документации, комплексный метод и др. Нетрадиционные (инновационные) методы бывают следующими: деловые и ролевые игры, «360° аттестация», метод программированного контроля, анализ реальной ситуаций и др.

Опыт компаний определяет преимущества и недостатки тех, или иных методов, исходя из которых, можно предположить, что оценка и аттестация персонала должна проводиться с помощью комплекса методологического инструментария. Применение различных методов оценки и аттестации позволит организации сформировать коллектив продуктивных, эффективных работников, и максимально раскрыть потенциал каждого из них.

Для успешного проведения оценки и аттестации персонала необходимо определение ответственных лиц: за администрирование программы аттестации персонала и за организацию неформальной обстановки проведения аттестации. По итогам аттестации принимаются кадровые решения и возможные изменения оплаты труда работников.

Аттестация персонала представляет собой целенаправленный процесс определения соответствия качественных характеристик кадров требованиям занимаемой должности. На результатах оценки (аттестации) базируются многие управленческие решения компании, касающиеся кадровых составляющих. Выбор методов аттестации кадров для каждой отдельной компании является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой компании, с учетом имеющихся у нее тех, или иных ресурсов.

Во второй главе работы был проведен анализ системы управления персонала, анализ кадровых процессов и анализ действующей системы аттестации персонала в ОАО «Валуйский ЛВЗ». Мы выявили, что в стабильных организациях, как правило, эффективно используются традиционные методы оценки. Но для современных, динамичных организаций, таких как ОАО «Валуйский ЛВЗ», функционирующих в рыночных условиях жесткой конкуренции, динамично изменяющейся внешней среде традиционные методы оказываются неэффективными, т.к. они не учитывают необходимости оценки не только результатов труда, но и потенциала работника, его творческих способностей, личностных характеристик.

Исходя из проведенного нами исследования, мы можем сделать вывод о том, что в организации существуют факторы, которые относятся к недостаткам системы аттестации организации.

- Отсутствие содержательно-документационной базы аттестации персонала.
- Выбор неверного подхода к оценке (аттестации) работников различных категорий, то есть использование не дифференцируемой оценки различных категорий персонала.
- Отсутствие фиксации результатов проводимой аттестации персонала, не предоставление работникам, прошедшим оценку (аттестацию) персонала обратной связи, содержащей мотивационные составляющие.

Проведя анализ ключевых показателей предприятия, существующей системы управления персоналом, а также анализ процесса оценки и аттестации персонала, можно сделать вывод, что ОАО «Валуйский ЛВЗ» является высококонкурентным предприятием, производящим широкий ассортимент алкогольной и безалкогольной продукции в Белгородской области.

На основе проведенного анализа были разработаны мероприятия по совершенствованию системы аттестации персонала в ОАО «Валуйский ЛВЗ».

Практическое применение предложенных мероприятий по совершенствованию системы аттестации персонала позволят улучшить социально-психологический климат, удовлетворенность трудом персонала, способствовать развитию индивидуальных способностей работника, относительно каждой категории работников, а также повысить эффективность использования кадрового потенциала организации.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Армстронг, М. Управление человеческими ресурсами – практика [Текст] / М. Амстронг. -СПб.: Питер, 2015. 848 с.
2. Аширов, Д.А. Управление персоналом [Текст] / Д.А. Аширов. – М.: Проспект, 2008. 687 с.
3. Бабосов, Е.М. Управление персоналом [Текст] / Е.М. Бабосов. – М.: ТетраСистемс, 2012. 875с.
4. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] /Т.Ю. Базарова. – М.: Академия, 2012. 694 с.
5. Бельчиков, Я.М. Деловые игры [Текст] / Я.М. Бельчиков. – Рига: Авотс, 2008. – 786 с.
6. Блохина, С. М. Кадровая политика и стратегические цели компании [Текст] / С.М. Блохина // Управление человеческим потенциалом. – 2009. – № 4. С. 35-36.
7. Борисова, Е.А. Оценка и аттестация персонала [Текст] / Е.А. Борисова. – СПб.: Питер, 2015. – 456 с.
8. Брагина, З.В. Управление персоналом [Текст] / З.В. Брагина. – М.: КноРус, 2010. 157 с.
9. Буторина, А.А. Изменение труда как фактор совершенствования системы управления персоналом в современной организации [Текст] / А.А. Буторина // Социальная работа: история, теория и технологии. Ярославль, № 18. 2015. 12-15 с.
10. Верховцев, А. В. Аттестация работников организации [Текст] / А.В. Верховцев. – М.: Инфра-М, 2014. – 325 с.
11. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: основные положения [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2012. – 657 с.
12. Виханский, О.С. Стратегическое управление организацией [Текст] / О.С. Виханский. – М.: Экономистъ, 2014. – 543 с.

13. Володина, Н.А. Оценка персонала [Текст] / Н.А. Володина. – М.: ИНФРА-М, 2010. 543 с.
14. Вязигин, А.А. Подбор, оценка и аттестация персонала в сфере торговли и услуг [Текст] / А.А. Вязигин. – М.: Вершина, 2012. 437 с.
15. Галькович, Р.С. Основы менеджмента [Текст] / Р.С. Галькович. – М.: ИНФРА–М, 2012. 375 с.
16. Гибсон, Дж.Л. Организации: Поведение. Структура. Процессы [Текст] / Дж. Л. Гибсон. – М.: Инфра-М, 2015. 543 с.
17. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления [Текст] / В.В. Гончаров. – М.: МНИИПУ, 2015. 157с.
18. Даринская В.М. Оценка и развитие персонала методом «Ассесмент-центр» [Текст] / В.М. Даринская. - М.: Речь, 2009. – 463 с.
19. Демин, Ю. М. Аттестация персонала [Текст] / Ю.М. Демин. – СПб.: Питер, 2008. – 753 с.
20. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин. Н. – Новгород: НИМБ, 2010. 514 с.
21. Зырянова, Н.Л. Assessment Centers – центры тестирования персонала [Текст] / Н.Л. Зырянова // Кадровый менеджмент. 2015. С. 36-37.
22. Иванова С.А. Оценка компетенций методом интервью. Универсальное руководство. – М.: Альпина Паблишер, 2009. 355 с.
23. Кибанов А.Я. Управление персоналом предприятия [Текст] / А.Я Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 704 с.
24. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст] / А.Я Кибанов, И.Б. Дуракова [Текст] /. М.: КноРус, – 2012. – 695 с.
25. Козленко, Н.Н. Деловые игры в принятии управленческих решений [Текст] / Н.Н. Козщленко. – М.: ВЗПИ, 2014. – 574 с.
26. Коргов, А.А. Основы управления и взаимодействия. Руководитель. Команда. Персонал [Текст] / А.А. Коргов. – Пятигорск: Бест, 2009. – 497с.

27. Коротков, Э. П. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства [Текст] / Э.П. Коротков. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 325 с.
28. Красностанова, М.Б. Assessment Center для руководителей. Опыт реализации в российской компании, упражнения, кейсы [Текст] / М.Б. Красностанова. – М.: Дело, 2013. – 573 с.
29. Леевик, Г.Е. Аттестация персонала по международным стандартам качества [Текст] / Г.Е. Леевик. – М.: БПА, 2012. 486 с.
30. Лукаш, Ю.А. Персонал фирмы. Подбор, контроль, оценка, профилактика негатива [Текст] / ЮА. Лукаш. – М.: Финпресс, 2012. 576 с.
31. Марра, Р. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики [Текст] / Р. Марра – М.: Дело, 2013. – 583 с.
32. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Маслов. – М.: Инфра, 2010. – 475 с.
33. Маслова В.М. Управление персоналом [Текст] / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2012. – 653 с.
34. Михайлов, Ю.М. Аттестация персонала [Текст] / Ю.М. Михайлов. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 469 с.
35. Одегов, Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом [Текст] / Ю.Г. Одегов – М.: Альфа-Пресс, 2015. – 376 с.
36. Пасс, Ю. Ключи к подбору персонала [Текст] / Ю. Пасс // Кадровое дело. 16. 04. 2008. 17-18 с.
37. Петрова, Ю.А. 10 критериев оценки персонала [Текст] / Ю.А. Петрова. – М.: Феникс, 2012. – 312 с.
38. Петренко, Б. Аттестация – не проблема [Текст] / Б. Петренко // Кадровое дело. № 12. 2010. С. 13-15.
39. Платов, В.Я. Деловые игры: разработка, организация и проведение [Текст] / В.Я Платов. – М.: Профиздат, 2014. – 357 с.

40. Попов, С.Г. Управление персоналом [Текст] / С.Г. Попов – М.: Осъ, 2009. – 376 с.
41. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст] / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2008. – 355 с.
42. Реймаров, Г.А. Комплексная оценка кадров [Текст] / Г. А. Реймаров. – М.: ЛКИ, 2010. – 457 с.
43. Рогожин, М.Ю. Управление персоналом [Текст] / М.Ю. Рогожин– М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. – 351 с.
44. Савельева, Т.О. Управление персоналом в современных организациях [Текст] / Т.О. Савельева // Экономист. № 81. 2010. С. 15-17
45. Свирина, И. Аттестация как механизм оценки уровня квалификации персонала [Текст] / И, Свирина // Служба кадров и персонал № 10. 2009. С. 67-69.
46. Сиван, Б. Аттестация персонала - путь к взаимопониманию [Текст] / Б. Сиван. – СПб., Pretext, 2013. – 477 с.
47. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] / В.А. Спивак. – СПб., Питер, 2014. – 315 с.
48. Стаут, Л. Управление персоналом. Настольная книга менеджера – М.: Добрая книга, 2009. 397 с.
49. Тебекин, А.В. Управление персоналом [Текст] / А.В. Тебекин. – М.: КноРус, 2015. – 624 с.
50. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: КноРус, 2012. – 413 с.
51. Турчнева А.И., Управление персоналом [Текст] / А.И. Турчнева. – М.: РАГС, 2010. – 327 с.
52. Фартвенглер, Д. Аттестация персонала. 10-минутный тренинг для менеджера [Текст] / Д. Фартвенглер. – М.: Олимп-Бизнес, 2010. – 196 с.

53. Федосеев, В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации [Текст] / В.Н Федосеев, С.Н. Капустин. – М.: Экзамен, 2014. – 365 с.
54. Федорова, Н.В. Управление персоналом [Текст] / Н.В. Федорова. – М.: КноРус, 2012. – 533 с.
55. Цветаев, В.М. Управление персоналом [Текст] / В.М. Цветаев. – СПб., Питер, 2011. – 353 с.
56. Шарыгина, А. А. Построение системы управления персоналом [Текст] / А.А. Шарыгина // Управление человеческим потенциалом. № 13. 2013. С. 20-21.
57. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. – М.: 2008. – 437 с.
58. Шлендер, П.Э. Управление персоналом [Текст] / П.Э. Шлендер. – М.: ЮНИТИ, 2005. 339 с.
59. Шмидт, В.Р. Проблемы и технологии оценки персонала [Текст] / В.Р. Шмидт. – М.: Речь, 2010. – 438 с.
60. Щур, Д.Л. Аттестация персонала: правовые и оформительские аспекты: практическое руководство [Текст] / Д.Л. Щур. – М.: Дело и сервис, 2010. –135 с.