

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ	
1.1 Оценка персонала: содержание и взаимосвязь с аттестацией работников организации	9
1.2 Сущность и виды аттестации	22
1.3 Выводы по 1 главе	30
ГЛАВА II. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ	
2.1 Документальное оформление подготовки и проведения аттестации	32
2.2 Особенности аттестации сотрудников швейной фабрики	49
2.3 Пути совершенствования аттестационной процедуры сотрудников	62
2.4 Выводы по 2 главе	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	70
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	73

ВВЕДЕНИЕ

Проблема эффективного управления человеческими ресурсами организации становится сегодня все более насущной, так как, в конечном счете, конкурентоспособность продукции, ее низкую стоимость и высокое качество при всей энерговооруженности производства обеспечивает высокопроизводительный, высококачественный труд работников всех категорий.

Современная кадровая политика предъявляет серьезные требования к подготовке, переподготовке, повышению квалификации кадров. Поэтому неуклонно возрастает значение одной из важнейших организационно-правовых форм проверки (контроля) и оценки профессиональных и других качеств руководителей и специалистов - аттестации.

Аттестация руководителей и специалистов является важнейшим инструментом в работе с управленческими кадрами, так как она осуществляется систематически и имеет юридическую силу.

Большие возможности аттестации связаны также с тем, что на ее основе руководители имеют возможность определить, в какой степени рабочие результаты подчиненных соответствуют установленным требованиям, а организация может создать такие программы управления персоналом, которые позволяли бы максимально использовать потенциал человеческих ресурсов организации, также, сам работник получает крайне необходимую для него обратную связь.

Аттестация - мощнейший и важнейший инструмент управления. Стройная и логичная теоретическая аттестационная система при правильном

применении позволяет оценить текущее состояние трудовых ресурсов (провести аудит персонала), проанализировать узкие места деятельности фирмы и достижения в прошлом, грамотно выстроить планы на будущее. Кроме того, аттестация теснейшим образом связана со всеми составляющими системы управления персоналом. В ней отражаются все достоинства и недостатки работы с персоналом.

На сегодняшний день одним из важных направлений кадровой политики является повышение уровня профессионализма руководящих кадров. В современных условиях диагностика профессиональных и личностных качеств руководителей приобретает особое значение, так как реформирование общества требует таких кадров, которые способны не только принять цель и задачи реформ, но и решительно, энергично, а главное, компетентно претворять их в жизнь. Одним из эффективных видов изучения служебной деятельности и личности руководителей является их периодическая аттестация.

В связи с этим исследование проблем повышения эффективности аттестации персонала организации является весьма актуальной проблемой, решение которой непосредственно связано с оптимизацией использования человеческих ресурсов в организации.

Аттестация персонала постоянно находится под пристальным вниманием отечественных и западных специалистов, таких как: Беннет Роджер, Бондаренко М., Егоршин А. П., Зеер Э. Ф., Калачев С., Карпова А. В., Кибанов А. Я., Курбатов М. Б., Магура М. И., Шекшня С. В.

Целью данной работы является изучение методологических основ аттестации персонала и их практическая апробация на примере швейной фабрики.

Объектом исследования в данной работе является система аттестации персонала на швейной фабрике.

Предметом нашего исследования выступают принципы, закономерности и приемы аттестации персонала в организации.

Гипотеза исследования: система аттестации персонала будет более эффективной, если разработать и реализовать предложения по совершенствованию методики аттестации.

Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы аттестации персонала на предприятии;
- рассмотреть виды аттестации;
- описать методику проведения аттестации;
- исследовать особенности аттестационной процедуры сотрудников;
- разработать предложения по совершенствованию методики аттестации.

Методологической и теоретической основой настоящего дипломного проекта явились научные знания современной теории менеджмента, теории управления персоналом фирмы, системный подход к изучению сотрудников и др. Кроме того, при создании работы использовались методы системного и сравнительного анализов и др.

Положения, выносимые на защиту:

1. Аттестация по истечении испытательного срока проводится в целях выработки обоснованных рекомендаций по использованию аттестуемого работника на основе результатов его трудовой адаптации на новом рабочем месте. Целью аттестации при продвижении по службе

является выявление потенциальных возможностей работника и уровня его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей. Аттестация при переводе в другое структурное подразделение необходима в тех случаях, когда происходит существенное изменение должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим местом.

2. Оценка управленческого персонала - это целенаправленный процесс установления соответствия деловых и личных качеств личности требованиям должности. Оценка кадров является стержневым элементом всей системы управления персоналом, одним из наиболее важных элементов в данной системе.

Аттестация персонала - мероприятие управления персоналом, проводимое на основе оценки персонала и призванное оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала работника требованиям выполняемой деятельности. Главное назначение аттестации - выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

Научная новизна квалификационной работы определяется тем, что

- уточнено понятие «аттестация персонала»;
- обоснованы и внедрены предложения по совершенствованию методики аттестации.

Теоретическая значимость исследования заключается:

- в определении особенностей аттестации персонала;

Практическая значимость исследования:

- составлены и реализованы предложения по совершенствованию методики аттестации.

Методы и методики исследования:

1. теоретические: анализ литературы по проблеме, обобщение, целеполагание, моделирование.
2. эмпирические: констатирующий эксперимент.
3. методы качественной, количественной обработки результатов.

База исследования: ТОО «Азурит», г. Костанай.

Этапы исследования. Исследование осуществлялось в три этапа с 2022 по 2024 годы.

Первый этап – (2022 – 2023 гг.) поисково-аналитический. Определение проблемы исследования, уточнение объекта, предмета, цели, задач, понятийного аппарата изысканий. Изучалась философская, психолого-педагогическая и методическая литература, определялись теоретико-методологические основания исследования по исследуемой проблеме, осуществлен первичный сбор и анализ эмпирического материала.

Второй этап – (2023г.) экспериментальный. Реализация программы экспериментальной работы, включая констатирующий, формирующий и контрольный этапы.

Третий этап – (2024 г.) заключительно-обобщающий. Осуществление обработки, анализа и интерпретации результатов проведенного эксперимента, уточнение основных выводов, систематизация и оформление материала магистерской диссертации.

Апробация результатов исследования.

Результаты исследования представлены на научно-практических конференциях, проходящих в Профессионально-педагогическом институте Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета.

По проблеме исследования имеются публикации.

Содержание и **структура** работы соответствует поставленным задачам. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, списка использованных источников, приложений.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Оценка персонала: содержание и взаимосвязь с аттестацией работников организации

Одним из важнейших элементов управления персоналом является необходимость постоянно оценивать достижения, результаты деятельности трудовых коллективов и отдельных работников, соотнося их с нормативами, предыдущим уровнем или используя мнение компетентных экспертов. Поэтому постоянным видом деятельности службы управления персоналом является анализ результатов, достигнутых персоналом организации в целом и всех подразделений, групп, работников, а также анализ причин, вызвавших те или иные отклонения от ожидаемых результатов. Позитивные тенденции позволяют утвердиться в правильности ранее принятых решений, адекватности моделей поведения; негативные же указывают на неадекватность модели, неэффективность решений и побуждают к совершенствованию принципов и методов управления персоналом.

Ключевую роль в этом процессе играет система оценки конечных результатов деятельности, выработка принципов и подходов к подбору критериев оценки уровня результатов. В частности, для самой службы управления персоналом речь идет о критериях оценки результатов по элементам кадровой политики. По сути, речь идет о тех составляющих системы управления персоналом, в которых проявляются субъективные факторы, интересы сторон, особенности взаимодействия.

В том, как сформулированы цели деятельности коллективов и

работников, отражается и культура организации, и ее видение своих перспектив, и отношение к персоналу, и принципы организации труда и построения коммуникаций. Индивидуальный труд оценивается не так, как коллективный, и даже набор критериев оценки будет отличаться: коллективный труд предполагает сотрудничество, взаимопомощь, коллективизм, постоянное координирование деятельности участников, чего не всегда требует индивидуальный труд. Принципиальное значение имеет и то, с учетом или без учета интересов коллектива определены интересы организации: фирма, работники которой являются членами сильного профсоюза, вынуждена считаться с его требованиями, что зачастую снижает ее конкурентоспособность.

При грамотном построении системы оценки конечных результатов, как правило, удается увязать интересы организации, трудовых коллективов и работников, разработав систему сквозных показателей. В условиях горизонтальной коммуникации, когда персонал рассматривается как главное достояние фирмы, такой подход вообще является единственно возможным. Рассмотрим заслуживающий внимания подход к построению системы сквозных показателей конечных результатов труда организации, разработанный в США. В основе подхода - единство категорий критериев для всех субъектов организации - от уровня предприятия до рабочего места, а единство категорий обеспечивает увязку целей, интересов всех субъектов - работников, групп, организации.

Известный американский специалист в области управления П. Друкер проанализировал факторы успеха предприятий, Т. Питерс и Р. Уотермен разработали признаки "образцовых" фирм, а Скотт Д. Синк на этой основе сформулировал семь групп категорий критериев результативности

управления, пригодных для разработки сквозной системы показателей результатов деятельности на фирме. Достоинство этих критериев (а именно критерии, а не показатели: показатели разрабатываются на основе единых критериев, но с учетом специфики деятельности подразделения) в том, что они пригодны для всех звеньев и подразделений предприятия - от фирмы в целом до рабочего места. Единство критериев позволяет обеспечить единство деятельности всех в направлении достижения общих целей. Значение же показателей общеизвестно: работник принимает их как конкретные задания, как рубежи, за достижение которых платят, и зачастую достижение показателей и составляет цель деятельности, особенно если они связаны (а так и должно быть) с вознаграждением. Итак, эти категории показателей таковы:

- Действенность. Достижение цели. Получение нужных вещей: а) вовремя (своевременность), б) с нужными свойствами (качествами), в) в нужном количестве. Производимая продукция должна найти потребителя и удовлетворить спрос в полной мере и без претензий с его стороны.

- Экономичность. Соотношение количества ресурсов, которые следовало потребить при производстве продукции, и фактически потребленных ресурсов.

- Качество. Пригодность для использования, своевременность, наличие различных качественных признаков и, что особенно важно, удовлетворенность потребителя. Нет другого столь же существенного критерия качества, как мнение потребителя; он высший судья и оценщик качества.

- Производительность. Это коэффициент, равный отношению измерителя действенности к измерителю экономичности: количества

продукции к количеству потребленных ресурсов (включая трудовые), количества с учетом качества или своевременности выпуска к количеству ресурсов и т.п. Часто применяются и относительные показатели, выражающие темпы изменения параметров.

- Качество трудовой жизни. Реакция людей на условия труда и жизни в организационных системах: удовлетворенность трудом, чувство безопасности, уверенность и т.д.

- Нововведения. Творческий процесс приспособления продукции, услуги, процесса, структуры и др. к внешним и внутренним требованиям, запросам, изменениям и т. д. Процесс поддержания пригодности продукции с точки зрения потребителя. Можно добавить: уровень инновационного поведения работников.

- Прибыльность. Мера или совокупность мер, характеризующих взаимосвязь между финансовыми ресурсами и характером их использования: соотношение доходов и издержек, прибыль на активы, прибыль на инвестиции и т.д.

Система оценки результатов деятельности работников должна позволять учитывать специфику труда на каждом рабочем месте по наиболее существенным параметрам, включать стандарты и критерии оценки результативности, порядок установления оценки и расчета оценочных баллов, организацию процесса аттестации, меры, принимаемые по результатам аттестации. Система аттестации должна быть гласной, а ее результаты - закрытыми для широкого круга работников.

Прежде чем приступать к организации аттестации персонала, руководство кадровой службы должно четко представлять:

- определение аттестации и оценки персонала;

- общие и специфические, основные и вспомогательные (дополнительные) цели аттестации и оценки персонала;

- технические (квалификация сотрудников кадровой службы, опыт в разработке документов по аттестации, прежде всего аттестационных и оценочных листов, наличие компьютеров и прикладного программного обеспечения и пр.) и организационные (статус кадровой службы в компании, степень поддержки мероприятий по аттестации со стороны высшего руководства, уровень подготовки руководителей структурных подразделений фирмы, в особенности среднего уровня) возможности компании.

Аттестация персонала - это управленческая технология, направленная на достижение целей компании и на реализацию ее стратегии, а также на повышение эффективности деятельности организации по основным функциям кадрового менеджмента. Проблема в том, с помощью каких критериев и показателей необходимо оценивать эффективность управления персоналом? Наиболее распространенным подходом является оценка с позиции вклада сотрудника в общие цели организации, а не с позиций оценки эффективности его работы на отдельном рабочем месте. Если деятельность сотрудника улучшается, то будет улучшаться и деятельность всей организации.

Следует заметить, что не все специалисты по кадровому менеджменту соглашались с этим утверждением. Их основная аргументация заключается в следующем:

если эффективность сотрудников действительно различна, то это может быть объяснено действием внешних факторов, на которые данный сотрудник не в состоянии повлиять;

менеджеры, проводившие оценку своих подчиненных, в большинстве

случаев не могут достоверно определить, что именно обуславливает высокие (или низкие) результаты: деятельность самого сотрудника, его способности и знания или внешние факторы, благодаря которым любой другой смог бы добиться таких же результатов?

Но, несмотря на это, оценка и аттестация персонала по-прежнему остаются критически важным и бурно развивающимся направлением современного менеджмента. Руководители и менеджеры организаций постоянно следят за работой своих подчиненных и оценивают их. Причем сам процесс оценки может быть как формальным, так и неформальным. В любом случае оценка персонала непосредственно влияет на повышение оплаты труда, на продвижение или понижение в должности, на увольнение, обучение и развитие карьеры сотрудников.

Аттестация и комплексная оценка персонала являются неотъемлемой частью хорошо поставленной кадровой службы любой современной организации. Это своего рода критерий и залог ее конкурентоспособности и устойчивости на рынке, показатель качества управления - важнейшего на сегодня фактора успеха в конкурентной борьбе. Правильно построенная система аттестации и оценки персонала - первый показатель уровня (статуса) и качества кадровой работы в компании.

Несмотря на важность оценки и аттестации персонала, во многих организациях вообще отсутствуют какие-либо методы оценки сотрудников или используются системы оценки персонала, слабо сочетающиеся со стратегическими целями и корпоративной культурой.

Понятия аттестации и оценки персонала в нашей практике и в зарубежной теории управления персоналом различны. В российской практике под аттестацией понимается то, что в зарубежных компаниях относится к

оценке персонала.

На Западе согласно теории управления персоналом аттестация - это подведение итогов работы сотрудника по завершении срока действия его трудового контракта, оценка результатов его труда за весь период действия контракта, определение степени соответствия сотрудника установленным его должности требованиям, требованиям должностной инструкции, которые были положены в основу трудового контракта.

Оценка персонала в науке управления - система периодической (регулярной) оценки результатов труда работника или продемонстрированных навыков, подходов к выполнению работы (за месяц, квартал, год) в соответствии с целями (стандартами) и задачами (результатами) деятельности, установленными для данной должности.

Назначение оценки и аттестации персонала, Закиров Р.З. и Комарова Н.М. характеризуют следующим образом: "Оценка - это информация об уровне профессиональной подготовки персонала, соответствии занимаемой или планируемой должности работников о степени развития деловых и личностных качеств, а также о результатах практической или учебной деятельности, основанная на сравнительном анализе конкретных показателей оцениваемого с нормативными требованиями".

Из вышесказанного следует, что предметом оценки персонала могут быть особенности поведения, эффективность деятельности, выполнение должностных обязанностей, уровень достижения целей и компетентности, особенности личности. Оценка позволяет делать прогноз успешности адаптации работника в организации, подобрать ему рабочее место, соответствующее его индивидуальным качествам, создавать наиболее оптимальные условия для развития. Таким образом, оценка решает целый ряд

задач, которые могут быть охарактеризованы как информационные, административные, мотивационные. Оценка - это неотъемлемая часть управленческих действий организации.

Ю.В. Иванов, характеризуя процесс аттестации, остановился на понятии оценки персонала. Он указывает, что оценка персонала - это деятельность, проводимая на разных этапах функционирования системы управления персоналом для различных целей, в том числе:

при определении потребности в персонале на этапе календарного планирования. На этом этапе оценивается существующий кадровый потенциал и формируются требования к привлечению персонала;

при отборе персонала с целью определения приемлемости кандидатов на вакантные должности;

при определении потребности в повышении квалификации персонала. На этом этапе оценивается существующий уровень персонала в сравнении с требуемым и определяется необходимость обучения конкретных работников, проверяется соответствие уровня карьеры работников их компетентности;

при аттестации персонала, проводимой регулярно для оценки состояния уровня кадрового потенциала и выработки регулирующих воздействий широкого круга, в том числе:

для принятия мер по вознаграждениям, продвижениям, наказаниям, увольнениям;

для планирования персональных перемещений;

для планирования кадрового резерва;

для выработки мер по мотивации и стимулированию труда.

При всем многообразии показателей оценки персонала их можно условно разделить на три следующие группы:

результативность труда;
профессиональное поведение;
личностные качества.

Под результативностью труда понимаются способности и/или желание выполнять общие функции управления как по отношению к другим объектам воздействия, так и по отношению к самому себе: планирование деятельности, организация и реагирование процесса, учет и контроль хода работы.

Показатели профессионального поведения охватывают следующие стороны деятельности: сотрудничество и коллективизм в работе, самостоятельность в решении тех или иных задач, готовность к принятию дополнительной ответственности или дополнительной нагрузки.

Личностные качества показывают индивидуальные способности работника отличающие его от других работников: квалификационный потенциал, образовательный потенциал, психофизиологический потенциал, нравственный потенциал, творческий потенциал, коммуникативный потенциал.

У каждого человека есть психологическая потребность в положительной оценке своей деятельности (профессионализма) со стороны руководства, коллектива (социальной значимости), потребителей (результата). И по-настоящему оценка стимулирует только тогда, когда исходит от всех этих сторон.

Общая положительная оценка людей улучшает их результативность в 70-90% случаев, но способствует формированию завышенного их самомнения; общая же отрицательная оценка порождает неуверенность в себе. Более обоснованна поэтому оценка конкретных поступков.

Конечно, абсолютно объективно оценить деятельность человека

практически невозможно, поскольку никто не может преодолеть субъективизм (например, часто недооцениваются ветераны, завышается степень их консерватизма без учета обстоятельств и т.п.).

Аттестация и оценка персонала в современной организации должны в обязательном порядке преследовать комплекс взаимоувязанных целей.

Чтобы понять, для чего компании нужны аттестация и оценка персонала, необходимо определить цели (количественные и качественные), которые должны быть реализованы при использовании процедур аттестации и оценки.

Итак, основные цели аттестации и оценки персонала:

- Определение эффективности работы персонала.
- Изменение оплаты труда и стимулирование по результатам работы.
- Развитие сотрудников.

Дополнительные цели

- Проверка совместимости работника с коллективом (умение работать в команде, лояльность по отношению к организации-работодателю и руководству).

- Проверка мотивации к труду, к работе в данной должности.
- Определение перспектив развития карьеры работника.

Таким образом, общие цели сводятся к следующим критериям:

- Улучшение управления персоналом и повышение эффективности кадровой работы.

- Повышение ответственности и исполнительской дисциплины.

Специфические цели составляют:

- Определение круга работников и перечня должностей, подлежащих увольнению и сокращению.

- Улучшение морального и психологического климата в организации.

Следует подчеркнуть, что использование аттестации в качестве инструмента для сокращения штатов считается недопустимым.

В науке управления можно выделить два подхода к оценке персонала.

Первый подход - традиционный, предполагает оценку персонала, ориентированную на результат проделанной работы. Вторым подходом - современным, предполагает оценку персонала, ориентированную на развитие компании.

Традиционный подход к оценке персонала преследует следующие цели:

продвижение сотрудников компании по службе или принятие решений о перемещении их в другой отдел;

информирование сотрудников о том, как руководство компании оценивает их работу;

оценку вклада каждого сотрудника в отдельности, а также структурных подразделений в целом в достижение целей компании;

принятие решений, связанных с уровнем и условиями оплаты труда;

проверку и диагностику решений, связанных с обучением и развитием персонала.

Традиционный подход был основан на том, что аттестация персонала была в первую очередь связана с оценкой проделанной работы, с проверкой соответствия работника занимаемой должности посредством выявления его способностей выполнять должностные обязанности.

Следует различать традиционный подход - отечественный и зарубежный. Эти различия заключаются в целях, методах и результатах аттестации и оценки персонала. Традиционный отечественный подход носил

в основном более формальный характер, был призван пост-фактум обосновать те или иные кадровые решения. Традиционная зарубежная система оценки и аттестации персонала рассматривается в основном в рамках управления по целям. Как правило, технология такого управления включает следующие компоненты:

- определение миссии компании, ее целей и стратегии по их реализации;

- установку индивидуальных целей сотрудников и менеджеров организации исходя из ранее определенных целей компании;

- периодическую оценку степени достижения индивидуальных целей;

- обучение и помощь сотрудникам;

- определение вознаграждения сотрудникам за успешное достижение целей и выполнение поставленных задач.

Оценка персонала, построенная на традиционном управлении по целям, позволяет:

- повысить контроль за работой и ее результатами;

- связывать цели компании с индивидуальными целями сотрудников;

- оценивать сотрудников на объективной основе, а не на субъективном мнении линейных руководителей;

- создать объективную базу для определения вознаграждений за достигнутые результаты и принятия решений о продвижении.

В то же время опыт применения традиционной системы оценки персонала во многих западных компаниях оказывался малоэффективным или

вообще неудачным.

Современный подход к оценке персонала, а также различия между подходами к оценке и аттестации персонала приведены в табл. 1.

Таблица 1

Основные отличия между подходами к оценке и аттестации персонала

Подход	Традиционная оценка		Современная оценка
	отечественная	Западная	
Объект	Индивидуальный сотрудник	Индивидуальный сотрудник	Индивидуальный сотрудник или команда
Субъект	Аттестационная комиссия	Непосредственный руководитель	Непосредственный руководитель, внешние и внутренние клиенты, поставщики и др.
Использование	Юридическое обоснование для увольнения, символическое изменение оплаты труда	Принятие решений о продвижении, увольнении. Вознаграждение. Иногда обучение сотрудников	Развитие организации и сотрудников, решение проблем. Принятие решений о продвижении, увольнении. Вознаграждение
Методы	Преимущественно субъективная оценка, психологическое тестирование	Управление по целям, сравнительные методы, рейтинговые методы	BARSK5, 360"-ная оценка, а также методы традиционной (западной) модели

Таким образом, в современных условиях традиционный подход к системе оценки персонала часто бывает недостаточно эффективным. Для оценки эффективности деятельности компании в целом и постановке целей в сфере аттестации и оценки персонала в частности в настоящее время необходимы иные управленческие технологии, иного уровня методический и организационный инструментарий, соответствующий характеру стоящих перед бизнесом задач

1.2 Сущность и виды аттестации

Наиболее распространенной в отечественной и зарубежной практике формой оценки персонала является аттестация. Как было сказано выше, аттестация и оценка в отечественной практике и зарубежной теории и практике управления персоналом различаются. У нас эти понятия практически отождествляются. Принятые в последние годы нормативные акты, регулирующие проведение аттестации работников носят, как правило ведомственный или отраслевой характер. Кроме того в этих актах, как и в ранее принятых, отсутствует определение понятия аттестации персонала.

Так, в новой редакции Трудового кодекса Российской Федерации речь идет о том, что соответствие (несоответствие) квалификации работника занимаемой должности или выполняемой работе подтверждается результатами аттестации. Однако само понятие аттестации не трактуется. Вместе с тем в специальной литературе можно встретить неоднозначное толкование этого термина. С одной стороны, аттестация персонала - это юридически определенный порядок оценки специалистов, который происходит на предприятиях и в учреждениях через установленный промежуток времени, с другой - как одно из правовых средств изменения условий трудового договора, как обязательная норма для определения уровня профессиональной подготовки и соответствия служащего занимаемой должности, а также для решения вопроса о присвоении ему квалификационного разряда, с третьей - как юридическая обязанность работников проходить периодическую проверку уровня своей профессиональной подготовленности (квалификации) и соответствия

занимаемой должности (выполняемой работе), организуемая работодателем в соответствии с утвержденными правилами и нормами, с целью оптимизации использования кадров, стимулирования роста их квалификации, повышения ответственности, исполнительской дисциплины и установления возможностей сохранения, изменения или прекращения трудовых договоров.

В Большом энциклопедическом словаре аттестация (от лат. attestatio - свидетельство) рассматривается как определение квалификации работника, качества продукции, рабочих мест, уровня знаний, отзыв, характеристика. Содержание аттестации определяется ее целями: оценка результатов труда сотрудников; составление плана развития работника; проверка его совместимости с коллективом, наличие мотивации к труду, к работе в данной должности; улучшение управления персоналом и эффективности его работы; повышение ответственности и исполнительской дисциплины.

В отечественной практике сложилось три типа аттестации по принадлежности к сферам деятельности персонала: аттестация государственных служащих, аттестация персонала организаций основного звена управления и аттестация научных и научно-педагогических работников.

Аттестация государственного служащего - оценка уровня профессиональной подготовки и соответствия государственного служащего занимаемой должности государственной службы, а также в целях решения вопроса о присвоении государственному служащему квалификационного разряда. Аттестация проводится не чаще одного раза в два года, но не реже одного раза в четыре года. Порядок и условия проведения аттестации устанавливаются федеральными законами и законами субъектов Российской Федерации.

Аттестация научных и научно-педагогических работников - процедура

присуждения ученых степеней доктора наук и кандидата наук, а также присвоения ученых званий профессора, доцента и старшего научного сотрудника по специальности. Ученые степени могут присуждаться, а ученые звания - присваиваться лицам, которые имеют глубокие профессиональные знания и научные достижения в определенной отрасли науки. Аттестация осуществляется высшим аттестационным комитетом РФ (ВАК РФ), Министерством образования РФ, научными, научно-исследовательскими, научно-производственными организациями и высшими учебными заведениями в соответствии с требованиями специальных регламентирующих документов, утвержденных постановлениями Правительства РФ.

Аттестация персонала организаций основного звена управления - процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества труда и его результатов и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности. Целью проведения аттестации является рациональная расстановка кадров и их эффективное использование. Аттестация персонала служит юридической основой для переводов, продвижений по службе, награждений, определения размеров заработной платы, а также понижений в должности и увольнения. Аттестация направлена на улучшение качественного состава персонала, определение степени загрузки работников и использования его по специальности, совершенствование стиля и методов управления персоналом. Она имеет целью изыскание резервов роста повышения производительности труда и заинтересованности работника в результатах своего труда и всей организации, наиболее оптимальное использование экономических стимулов и социальных гарантий, а также создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности.

Классификация целей аттестации персонала представлена в табл. 2.

Аттестация базируется на комплексной оценке персонала, определяемой по результатам его деятельности и соответствия деловых и личностных качеств требованиям рабочего места.

Одним из традиционных способов оценки персонала является регулярная аттестация персонала которая представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемая его непосредственным руководителем. В советское время подобная аттестация являлась обязательным элементом работы с кадрами на любом предприятии.

Таблица 2 Цели аттестации персонала

№ п/п	Наименование целей	Характеристика целей
1	Административные:	
	повышение	Заполнение вакансий работниками, проявившими свои способности, удовлетворение стремления к успеху
	перевод	Расширение опыта работника
	понижение	Происходит в случаях, когда руководство считает, что прекращение трудового договора с работником нецелесообразно из-за его стажа и заслуг в прошлом
	прекращение трудового договора	Сокращение штатов
2	Информационные	Информирование работника об относительном уровне его квалификации, качестве и результатах труда Информирование о качественном составе персонала организации, степени загрузки работников и использовании их по специальности, совершенствовании стиля и методов управления персоналом организации
3	Мотивационные	Вознаграждение работников зарплатой, повышением в должности, объявлением благодарности. Изыскание резервов роста производительности труда. Заинтересованность работников в результатах своего труда и всей организации. Использование экономических стимулов и социальных гарантий. Создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности

Регулярная аттестация позволяет:

- определить и оценить знания умения и качества работников;

- выявить оценить и развить сильные стороны работника;
- определить слабые стороны работника и вместе работать над их устранением;
- определить потребности обучения потенциальные жалобы проблемы дисциплины;
- оценить интегрально состояние персонала предприятия.

Таким образом, аттестация персонала - это комплекс мероприятий, призванных оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности работника требованиям выполняемой деятельности.

Веснин В.Р., характеризуя процесс аттестации, вводит новое понятие "аттестационная оценка", которая представляет собой специальные (непрерывные, разовые или периодически проводимые) формализованные мероприятия, в рамках которых оценивается сам работник, его труд и результат деятельности".

Аттестационная оценка аккумулирует результаты работы конкретных сотрудников за определенный период. Здесь происходит не сравнение их между собой, а сопоставление со стандартом работы (сравнивать можно только то, насколько один сотрудник больше/меньше соответствует требованиям, чем другой).

Аттестационная оценка персонала является основой множества управленческих действий: внутренних перемещений, увольнений, зачисления в резерв на более высокую должность, материального и морального поощрения, применения санкций, переподготовки и повышения квалификации, контроля, совершенствования организации, приемов и методов управленческого труда, оптимизации структуры и численности аппарата.

Аттестационная оценка бывает официальной (отражается в письменном документе юридического характера) и неофициальной (совокупность личных впечатлений, высказываемых окружающими, прежде всего руководителем), помогающей официальной.

С системой аттестационной оценки персонала связаны три вопроса:

- что оценивается (результаты, поведение, успехи);
- как оценивается (процедуры);
- с помощью чего оценивается (методы).

Кадровые службы разрабатывают общие принципы оценки персонала, позволяющие решить проблему выбора существенных и несущественных качеств, рамок их приемлемости и неприемлемости, основные процедуры и методы, нормативные и методические материалы, обрабатывают материалы.

Алгоритм аттестации, в частности, предполагает:

- выявление достижений и проблем работников в истекшем периоде;
- определение их сильных и слабых сторон, а также качеств (знаний, способностей, типа поведения и проч.), влияющих на выполнение служебных обязанностей, и степени их соответствия требованиям должности (рабочего места);

- выдачу рекомендаций о преодолении имеющихся расхождений, способах поощрения (наказания), должностных перемещениях, повышения квалификации и развитии.

Задачи аттестации могут быть явными и неявными.

К явным задачам аттестации относится:

- установление в официальном порядке пригодности данного сотрудника к выполнению той или иной работы;
- определение его места в организационной структуре, уточнение

служебных обязанностей и взаимосвязей;

- контроль над успешностью выполнения поставленной задачи;
- поиск имеющихся резервов повышения эффективности труда;
- выявление недостатков и потенциальных возможностей работников, его ценностей и ожиданий;
- конкретизация вознаграждения;
- планирование должностных перемещений и карьеры сотрудников;
- получение необходимой информации о персонале и проведение его диагностики;
- внедрение новых моделей стимулирования;
- создание благоприятных условий для развития персонала, повышение квалификации и профессионального обучения, творчества;
- совершенствование структуры аппарата, организации труда, культуры управления и кадровой политики;
- определение стандартов деятельности и критериев оценки (на подготовительном этапе);
- выявление «болевых точек»;
- определение ценности сотрудников не только для подразделения/группы, но и для организации;
- обоснование принятия управленческих решений, особенно связанных со стратегическими задачами организации и процессом внедрения изменений;
- внедрение новых моделей оценки, стимулирования и проч.

Неявные задачи аттестации:

- выполнение требования вышестоящего руководства;

- придание веса принятым прежде кадровым решениям;
- знакомство руководителя с сотрудниками;
- разрушение круговой поруки, существующей в коллективе;
- активизация работы;
- возложение формальной ответственности за расстановку кадров

на аттестационную комиссию и проч.

При подготовке к аттестации необходимо определить:

- какие результаты надо получить;
- есть ли опыт проведения аттестаций и каков он;
- каково соотношение модели аттестации и организационной культуры;
- существуют ли необходимые стандарты;
- какие документы регламентируют деятельность работников;
- могут ли сами руководители провести аттестацию;
- как встретят аттестацию работники; какими ресурсами располагает фирма для ее проведения.

К процедуре аттестационной оценки предъявляются следующие требования:

- объективность (независимость от частного мнения);
- надежность (свобода от влияния ситуации и субъективных факторов), что зависит от четкого определения предмета, отбора параметров, качества и квалификации экспертов, справедливости подхода, отсутствия внешнего давления;
- достоверность результата;
- ориентированность на перспективу;
- комплексность;

- доступность информации о критериях и результатах, понятность;
- учет особенностей проводимой кадровой политики.

Выводы по 1 главе

Аттестацию необходимо рассматривать как комплексную процедуру, направленную на выявление перспектив использования потенциала работников и мотивирования к более эффективной работе. Главное назначение аттестации - не столько контроль за исполнением (хотя это тоже очень важно), сколько выявление резервов работников. Поэтому целью аттестации должно стать подтверждение квалификации персонала, стимулирование индивидуального профессионального их роста.

Внедрение аттестации в практику управления персоналом перестраивает его деятельность, способствуя появлению новых направлений и видов работы, существенно расширяя ее рамки. Все это предполагает особое место и роль аттестации в работе с персоналом.

Различают четыре вида аттестации служащих (руководителей, специалистов и других служащих): очередная аттестация; аттестация по истечении испытательного срока; аттестация при продвижении по службе; аттестация при переводе в другое структурное подразделение.

Очередная аттестация является обязательной для всех и проводится не реже одного раза в два года для руководящего состава и не реже одного раза в три года для специалистов и других служащих.

Аттестация по истечении испытательного срока проводится в целях выработки обоснованных рекомендаций по использованию аттестуемого

работника на основе результатов его трудовой адаптации на новом рабочем месте. Целью аттестации при продвижении по службе является выявление потенциальных возможностей работника и уровня его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей. Аттестация при переводе в другое структурное подразделение необходима в тех случаях, когда происходит существенное изменение должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим местом.

ГЛАВА II. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

2.1 Документальное оформление подготовки и проведения аттестации

Подготовка к проведению аттестации включает разработку системы документов. Система документов по аттестации персонала включает следующие группы документов:

- распорядительные (приказы, положения);
- методические (указания, рекомендации);
- организационно-технические (формы анкет, опросных и аттестационных листов, интервью, планов карьеры, графики аттестации и т.п.).

Выбор форм и видов документов зависит от целей и задач, которые ставит руководство компании при проведении оценки. В табл. 3 приведены области применения различных документов по аттестации в зависимости от основных и дополнительных целей. Знак (+) в таблице означает использование данного документа при проведении аттестации, знак (-) - те виды документов, применение которых в аттестационных процедурах не предусмотрено.

Таблица 3 Набор документов по аттестации

Виды документов	Цели аттестации							
	основные				дополнительные			
	1	2	3	4	1	2	3	
Распорядительные документы								

1. Приказ	+	+	+	+	+	+	+
2. Порядок организации и проведения аттестации	+	+	+	+	+	+	+
3. Форма служебной записки руководителя структурного подразделения	+	+	+	+	-	-	-
4. Положение о проведении аттестации	-	+	-	+	-	-	-
5. Распоряжение руководителя кадровой службы организации о введении методических рекомендаций	+	-	-	-	-	-	-
Методические документы							
6. Методические указания по проведению аттестации персонала	+	+	+	+	+	+	+
7. Методические рекомендации руководителю подразделения по вопросам проведения аттестации	+	+	+	+	-	+	+
8. Памятка работнику кадровой службы о введении методических рекомендаций	+	-	-	+	-	-	-
Организационно-технические документы							
9. График проведения аттестационной беседы	+	-	-	+	-	-	-
10. Аттестационные листы, выполняемые руководителями структурных подразделений	+	+	+	+	-	-	-
11. Листы аттестационной беседы	+	+	+	-	+	+	+
12. Опросные листы (анкеты)	-	-	+	+	+	+	+
13. Планы карьеры	+	+	+	+	+	+	+
14. Анкеты по сбору предложений по улучшению работы компании	-	+	+	+	-	-	+
15. Материалы и помощь сотруднику, проходящему аттестацию (рекомендации по составлению плана карьеры, листа успехов)	+	+	+	+	-	+	+
16. Специализированные оценочные листы «Навыки профессиональной деятельности»	-	+	+	+	+	+	+
17. Образец теста «Способности к управленческим суждениям» для отбора и резерв руководителей	-	+	-	+	-	-	-
18. Листы оценки руководителя для принятия решения о продвижении на вышестоящую должность	+	+	+	-	+	-	+
19. Структурированные интервью (собеседования)	-	-	-	-	-	+	+

В приведенной таблице цифры 1-4 основных целей эквиваленты таким пунктам, как:

- . Оценка результатов труда сотрудников.
- . Определение соответствия занимаемой должности сотрудников (требованиям должностной инструкции, профессионально-квалификационным требованиям к должности).
- . Выявление недостатков в уровне подготовки (квалификация, опыт работы, практические навыки и знания) для исполнения должности.
- . Составление плана развития работника (разработка мероприятий по

устранению выявленных недостатков, составление плана карьеры, формирование резерва на выдвижение).

Цифры 1-3 дополнительных целей означают:

- Проверку совместимости работника с коллективом (умение работать в команде).

- Проверку мотивации к труду, к работе в данной должности.

- Определение перспектив развития карьеры работника.

Руководители и специалисты кадровой службы могут самостоятельно определить набор документов по аттестации с учетом ее целей и задач. Заполненная таблица может использоваться для обоснования документооборота по аттестации перед руководством организации.

Рассмотрим распорядительные документы, регламентирующие аттестацию.

В «приказе» должны быть освещены как минимум следующие положения:

- Основные и вспомогательные цели (назначение) аттестации (для чего проводится).

- Сроки аттестации (когда должна быть проведена).

- Утверждение принятого порядка (регламента) проведения аттестации и порядка формирования аттестационной комиссии (кто и как будет проводить аттестацию).

- Утверждение порядка предоставления методической и организационно-технической помощи структурным подразделениям, проводящим аттестации.

В приказе может быть ссылка на уже разработанные методические материалы по аттестации или утвержден порядок их разработки с указанием

сроков и ответственных должностных лиц за проведение аттестации в зависимости от степени готовности кадровой службы и руководителей структурных подразделении к проведению такой работы, от степени понимания ответственными исполнителями характера и уровня стоящих перед ними задач. В приказе должен быть указан руководитель (в ранге не ниже заместителя первого руководителя организации), на которого возлагается руководство проведением аттестации. Им может быть глава кадровой службы (если в организации кадровая работа поставлена на хорошем уровне и данный руководитель является, как это принято в зарубежных организациях, одним из заместителей президента корпорации или председателя правления) или заместитель первого руководителя организации, курирующий кадровую службу.

Если для проведения аттестации необходима предварительная подготовительная работа, то в данном приказе может быть указан срок подготовки другого приказа о введении процедур аттестации по мере готовности методических и организационно-технических документов. Если другие распорядительные документы по аттестации (порядок проведения) уже подготовлены то они могут рассматриваться и утверждаться в приказе в качестве приложений.

Приказ, как и любой другой аналогичный документ подписывается только первым руководителем организации (заместители могут издавать только распоряжения, но не приказы). Приказ по аттестации до своего издания (подписания) должен визироваться главами кадровой и юридической служб организации, а также тем из заместителей, кто курирует кадровую службу (в случае ее неразвитости или недостаточно высокого статуса в организации). Если итоги аттестации являются основанием для принятия

серьезных кадровых решений (например, для выдвижения на руководящие должности), то приказ может визироваться и руководителем службы безопасности организации.

Порядок организации и проведения аттестации обычно включает следующие разделы:

- Основные положения.
- Описание процедуры аттестации.
- Описание порядка подведения итогов.

В основных положениях не только подтверждается назначение аттестации, но и при ее проведении расписаны роли, функции и обязанности руководителей различных уровней:

руководителей структурных подразделений (отделов, секторов);
руководителей среднего уровня (управлений), включая руководство кадровой службы;
руководителей высшего уровня (заместителей первого должностного лица).

В основных положениях также расписано, с кем конкретно руководители различного уровня проводят аттестационные мероприятия: например, начальник отдела - с главными специалистами и руководителями групп, руководители групп - со специалистами 1-й и 2-й категорий и т.п. Здесь же может быть указан порядок предварительных мероприятий по аттестации, которые должны организовать руководители соответствующих уровней.

В качестве процедур аттестации могут быть собеседование (аттестационная беседа), анкетирование, тесты, оценочные листы и др. Выбор методов аттестации зависит от уровня постановки работы с персоналом в

организации, технических возможностей и квалификации сотрудников кадровой службы. Порядок аттестации описывает содержание и формы процедуры аттестации, число этапов, формы документов для фиксирования результатов и подведения итогов. Конкретно описывается назначение как самой процедуры (что нужно выявить / установить в процессе аттестации), так и ее отдельных этапов. Здесь же указывается, каким образом должно составляться заключение (формулироваться выводы) по итогам аттестации.

При описании методов аттестации в документе «Порядок организации и проведения аттестации» особое внимание должно уделяться функциям и обязанностям руководителей, других ответственных исполнителей (включая сотрудников кадровой службы), на которых возложено проведение аттестации.

Положение о проведении аттестации - документ, аналогичный документу «порядок». Однако по решению руководства организации оно может иметь некоторые дополнительные положения, расширяющие функции и значение данного документа за пределы описания аттестационной процедуры. Обычно статус положения выше статуса порядка. Положение в отличие от порядка должно утверждаться первым должностным лицом организации подписываться его заместителем, курирующим кадровую службу и/или начальником кадровой службы и не может быть приложением к приказу. В положении формулируются более общие в сравнении с порядком вопросы кадровой политики организации и роль аттестации в этом процессе, более жестко регламентируется порядок применения результатов и итогов аттестации (продвижение работников по службе, стимулирование труда и т.п.) Еще одной отличительной особенностью положения является придание определенной стабильности процессу аттестации. Обычно оно делает

аттестацию постоянной, периодически повторяющейся процедурой в отличие от порядка, который всегда носит характер временного документа.

В "положении" фигурируют следующие разделы:

- Общие положения (цели аттестации, ее место в кадровой политике организации).

- Порядок проведения аттестации и полномочия аттестационной комиссии (периодичность проведения аттестаций - отдельно для различных категорий сотрудников, порядок установления сроков аттестации - кем устанавливаются, определение ответственных исполнителей, формы учета результатов и т.п.).

- Критерии оценки и использования результатов аттестации (определяется, на какие качества (квалификация, знания, навыки) должны обратить внимание аттестующиеся, каким образом они должны выделить основные и дополнительные квалификации, фиксируется необходимость установления минимальных требований к должностям и т.п.).

После подведения итогов аттестации, заполнения всех организационно-технических документов (прежде всего аттестационных листов) руководители структурных подразделений оформляют служебной запиской предоставление этих документов кадровой службе.

К числу распорядительных документов могут также относиться распоряжения руководителя кадровой службы организации о введении методических рекомендации, разработанные кадровиками для проведения аттестации.

Далее рассмотрим методические документы. Методические документы разрабатываются кадровой службой организации. Их назначение - оказать консультационную помощь руководителям структурных подразделений,

проводящим аттестацию.

"Методические указания по проведению аттестации персонала" могут быть применены в организации в отсутствие положения или других документов, демонстрирующих не только поддержку высшим руководством процесса аттестации, но и придание ей надлежащего статуса. Поэтому этот документ может иметь некоторые общие элементы с распорядительными документами. Методические указания могут подписываться главой кадровой службы или его заместителем по согласованию с юридической службой организации.

"Методические указания" включают следующие разделы:

- Общие положения (значение аттестации и ее итогов для организации, определение круга должностных лиц, сотрудников, подлежащих аттестации).

- Подготовка к аттестации:

образование, полномочия и состав аттестационной комиссии/аттестующих (на высшем уровне и на уровне структурных подразделений);

документы по проведению аттестации (перечень документов, назначение каждого из них, форма, порядок заполнения).

Процедура проведения аттестации и подведение итогов:

порядок работы аттестационной комиссии, оформление протокола ее заседания, полномочный состав (сколько членов комиссии должно участвовать в ее заседании/работе, чтобы решение было полномочным);

процедура оценки аттестуемого (критерии, показатели, факторы);

порядок подведения итогов (оформление выводов комиссии, значение итогов аттестации);

процедура обобщения итогов аттестации.

В "методических указаниях" могут быть также положения о порядке оформления (возобновления) трудового договора (контракта) с аттестуемым.

Другим документом, призванным оказать консультационную помощь тем, кто проводит аттестацию, являются методические рекомендации. Особенно важен этот документ для руководителей структурных подразделений, задействованных в аттестации. Назначение данного документа - объяснить руководителям значение аттестации и посодействовать им в свою очередь разъяснить это своим сотрудникам. Главное здесь - помочь руководителям и сотрудникам структурных подразделений преодолеть страх перед аттестацией, ее неприятие и сопротивление ей.

Соответственно в структуре методических рекомендаций для руководителей структурных подразделений по вопросам проведения аттестации выделяются следующие разделы:

Цели и значение аттестации.

Выгоды от аттестации для организации и ее сотрудников (для рядовых сотрудников, руководителей нижнего и среднего уровней, для высшего уровня, для всей организации).

Задачи, которые должен ставить перед собой и может решать руководитель подразделения в процессе аттестации (в соответствии со спецификой своего отдела или управления).

Правила проведения аттестационных мероприятий (настроить сотрудников быть открытыми, пробудить их инициативу, готовность участвовать в разработке решений и предложений скоординировать общие усилия в одном направлении и т.п.).

Правила оформления аттестационных документов (показатели оценки

по факторам, выведение общей оценки).

Наряду с методическими документами общего (для всей организации) характера на практике могут применяться и внутренние (для кадровой службы) документы, например памятки. Эти документы носят вспомогательный характер и призваны напомнить о порядке регламентирования конкретных аттестационных мероприятий с целью обеспечения контроля за их проведением со стороны кадровой службы. Смысл таких документов - отработать (особенно на начальной стадии) технологию аттестации, взаимодействие между специалистами кадровой службы и руководителями структурных подразделений, проводящими у себя аттестацию. Обычно в памятке есть ссылки на организационно-технические документы (графики, аттестационные листы и опросные листы), применяемые в ходе аттестации.

Организационно-технические документы представляют самую многочисленную и объемную часть аттестационных материалов. Она же является и наиболее разнообразной и специализированной. В зависимости от качества постановки кадровой работы в организации, возможностей кадровой службы методы и процедуры аттестации могут быть более или менее комплексными и разнообразными. В любом случае главным документом аттестации является аттестационный лист, содержание и форма которого зависят прежде всего от методов проведения аттестации. Этот лист после заполнения хранится в личном деле работника и не может быть доступен никому, кроме непосредственного руководителя аттестуемого, самого сотрудника, прошедшего аттестацию, и специалистов кадровой службы, ответственных за данное структурное подразделение.

При ограниченных возможностях кадровой службы организации

аттестационный лист может быть простым по форме и содержать стандартные анкетные данные, оценку деятельности сотрудника в исполняемой должности (аттестационной комиссии) с рекомендациями на будущее.

В небольших по численности организациях аттестационный лист может включать специализированную анкету, назначение которой - оценить отдельные аспекты деятельности работника за отчетный период (например, оценить личные качества аттестуемого по факторам, его квалификацию по основным и дополнительным знаниям и навыкам, оценить качества линейного руководителя, положение дел в подразделении и т.п.).

Как и при подборе кадров, наиболее распространенной формой аттестации персонала является собеседование (аттестационное интервью или беседа). Вопросы собеседования (аттестационной беседы) в целом повторяют рубрику стандартного собеседования при приеме на работу или при отборе на должность с той только разницей, что в результате собеседования аттестующему предстоит оценить результаты работы аттестуемого в своей должности (на своем рабочем месте) и получить информацию, необходимую для принятия решения о направленном повышении квалификации аттестуемого (плане карьеры) или о мерах, необходимых для совершенствования деятельности подразделения.

При проведении аттестаций на основе собеседований "аттестационный лист" может включать следующие реквизиты:

Личные сведения.

Оценка работы сотрудника за оценочный период (по утвержденным критериям и показателям).

Аттестационная беседа.

План развития (мероприятия, которые аттестуемый и руководитель предпримут в предстоящий период для улучшения работы).

Выводы по результатам аттестационной беседы (или оценки деятельности работника, что гораздо предпочтительней).

В конце аттестационного листа должно быть место (для росписи) аттестуемого о его ознакомлении с результатами аттестации.

Одним из важнейших элементов аттестации является разработка плана развития, в котором должны быть намечены меры, предпринимаемые сотрудником и его непосредственным руководителем в предстоящий период для повышения квалификации, развития его сильных сторон, преодоления недостатков в работе. Одним из вариантов плана развития может выступать план карьеры. Его форма может содержать следующие разделы:

Личные сведения.

Направления карьеры (на предстоящий год и на период до 5 лет).

Наличие знаний и квалификаций, опыта работы, определяющих выбор направления карьеры.

Знания и квалификации, которые еще предстоит приобрести (на предстоящий год и на период до 5 лет).

Порядок приобретения (совершенствования) знаний и навыков (перечень семинаров, учебных заведений, тематика занятий, виды стажировок и других форм работы над повышением квалификации).

Одним из важнейших элементов аттестации является сбор предложений у сотрудников по вопросам улучшения работы в подразделении, повышения эффективности труда. Для этого в ходе аттестации могут применяться дополнительные организационно-технические документы: опросные листы, специализированные анкеты и тесты.

Опросные листы представляют собой список из 12-25 вопросов, характеризующих все или наиболее важные аспекты деятельности того структурного подразделения, где работают его сотрудники. Вопросы сформулированы в основном в открытой форме, предполагающей интерпретацию ответа аттестуемым. Однако возможны варианты опросных листов с закрытой формой вопросов. Такие листы предназначены для оценки (ранжирования) степени значимости различных аспектов профессиональной деятельности и/или работы подразделения. Они могут иметь балльную оценку (обычно от 1 до 5) степени удовлетворенности сотрудника своими условиями работы, стилем управления, перспективами должностного или профессионального роста и т.п.

Кадровая служба в ходе подготовки аттестации может подготовить материалы в помощь сотруднику, проходящему аттестацию, для повышения эффективности мер разъяснения назначения и условий проведения аттестации. В этих материалах должны быть разъяснения того, как лучше подготовиться к аттестации, как подготовить предложения по плану карьеры, по перспективам работы.

Далее более подробно рассмотрим каждый из разделов аттестационного листа.

Общая информация о сотруднике. В этом разделе информация включает общие данные о сотруднике: Ф.И.О., должность, длительность работы в компании и период, на который проводится оценка. Причем информация о стаже работы может быть достаточно важной. Если эффективность работы в компании низкая, а период работы - продолжительный, то необходимо исследовать причины возникшей производственной проблемы, если таковая есть, и с чем это связано: с

изменением характера работы и необходимостью дополнительного обучения сотрудника или с его отношением к работе в компании?

Оценка достижения индивидуальных целей. В этом разделе происходит оценка количественных целей, например, количество продаж или количество нанятых сотрудников. Данная информация служит базой для определения размеров премии и оплаты труда. Оценка по количественным целям кажется достаточно простой, хотя на самом деле здесь возможно возникновение определенных проблем. Сложности с оценкой по целям, как правило, возникают, если цели не отвечают требованиям конкретности, реалистичности и если они не согласованы или не в достаточной степени поняты оцениваемым сотрудником. Часто цели ставятся исходя из того, чтобы обнадежить руководство или собственников компании, несмотря на то, что они совершенно нереалистичны и не смогут быть выполнены. Такая ситуация не будет способствовать развитию компании, а может даже привести к обратному результату. Сотрудник, который понимает, что поставленные цели недостижимы, не будет воспринимать их (да и процесс аттестации) всерьез. А привязка оплаты труда к достижению таких целей будет демотивировать сотрудника.

В то же время, если индивидуальные цели определены и поставлены грамотно, сотрудник сочтет их необходимыми и будет с энтузиазмом пытаться их выполнить. В этом случае даже если цели не будут достигнуты (или будут достигнуты не в полной мере), то сотруднику придется согласиться с тем, что это произошло не из-за того, что цели были нереалистичны, а из-за неправильных собственных действий сотрудника.

Оценка навыков и рабочего поведения. При оценке рабочего поведения необходимо использовать рейтинговую шкалу, в которой определены

балльные оценки эффективного и неэффективного рабочего поведения сотрудника. Как правило, при такой оценке используется семибалльная или пятибалльная шкала. Причем если сотрудник продемонстрировал какие-то улучшения, то это не означает необходимость автоматического увеличения рейтинга. Безусловно, любое улучшение деятельности должно быть замечено непосредственным руководителем сотрудника, у которого при этом не должно создаваться ощущение, что при каждой новой оценке его работы рейтинг должен автоматически расти и не может упасть ниже уровня, определенного при прошлой оценке. Информация, предоставленная в этом разделе, является отправной точкой для определения направлений развития и обучения сотрудника.

Оценка профессиональных знаний. Этот раздел не является обязательным и может быть использован не во всех случаях. Но в современном бизнесе используемые технологии развиваются бурными темпами и постоянно внедряются новые. Поэтому необходимо оценивать профессиональные знания все большего количества персонала.

При периодической оценке персонала встает вопрос: какие именно профессиональные знания оценивать? Точно так же, как и при определении индивидуальных целей и оцениваемых навыков, при оценке профессиональных знаний необходимо исходить из целей компании (службы или отдела).

Например, компания в бизнес-плане на следующий год поставила целью увеличить рентабельность на 5% и для ее достижения запланировала внедрение современных технологий внутрифирменного бюджетирования и соответствующего программного обеспечения. Очевидно, что для эффективного использования этих технологий персонал финансового отдела

должен в совершенстве владеть теорией вопроса и уметь работать на этом программном обеспечении. Оценка знаний в этом случае будет напрямую связана с эффективностью использования новой технологии и соответственно с достижением целей компании (повышением рентабельности на 5%).

Кроме того, могут происходить изменения в технологии производства продукции, изменяться характеристики предлагаемых товаров или характер услуг. Знания об этих изменениях также являются чрезвычайно важными для эффективной работы персонала и должны быть оценены.

Иногда наилучшим способом определения знаний персонала могут быть экзамены или какие-либо курсы. Но периодическая оценка персонала дает возможность систематически оценивать текущий уровень его профессиональных знаний и определять те области, в которых сотруднику необходимо эти знания повысить. Применение периодической оценки не всегда приемлемо. Например, может потребоваться оценка владения определенными знаниями непосредственно после внедрения какой-либо новой производственной технологии. В этом случае такая оценка может проводиться отдельно, параллельно с периодической (ежегодной) оценкой персонала.

Внешние факторы, влияющие на работу сотрудника. В любой деятельности могут быть какие-либо обстоятельства, непосредственно влияющие на конечные результаты работы, но находящиеся вне зоны контроля оцениваемого сотрудника. Такие внешние факторы должны обязательно приниматься во внимание и выясняться при проведении периодической оценки персонала и оценочного собеседования. В основном такие обстоятельства являются ни от кого не зависящими. В большинстве случаев это проблемы внутри компании, которые можно и нужно исправлять

и которые периодическая оценка персонала как раз способна и выявить. Такими проблемами могут быть увеличение ответственности сотрудника, изменение направления развития компании, рабочие отношения в отделе, плохая кооперация с другими отделами. Внешними факторами, влияющими на работу персонала, могут быть изменения в макроэкономической (или политической) ситуации, в определенных случаях скачки курсов валют, ситуация в отрасли или действия конкурентов. Это также могут быть личные или материальные проблемы или проблемы со здоровьем сотрудника и т.д. Одни из этих факторов можно заранее попытаться предвидеть и учесть их при определении индивидуальных целей и задач, другие не могут быть определены заранее, и их определение возможно только при проведении оценки.

Данный раздел аттестационного листа не должен восприниматься как возможность оправдаться за невыполненное задание или обвинить кого-то в срыве работы. Внешние факторы могут не только препятствовать, но и способствовать выполнению поставленных целей. Поэтому важной задачей оценивающего менеджера является выявление ошибок, допущенных оцениваемым сотрудником, даже если цели были достигнуты.

План развития оцениваемого сотрудника. В этом разделе записываются планы развития и обучения оцениваемого сотрудника. Направления развития определяются исходя из оценок результатов работы сотрудника и должны быть связаны с индивидуальными целями и задачами. Все планы развития необходимо согласовывать с оцениваемым сотрудником.

Должны быть также описаны все действия оценивающего и оцениваемого подчиненного по реализации планов развития и обучения.

Итоговая оценка деятельности. В этой части могут определяться

суммарная оценка по всем критериям (итоговый рейтинг) и общая оценка деятельности сотрудника.

Итоговый рейтинг формируется из всех оценок по всему набору критериев. Причем если в процессе аттестации использовались весовые коэффициенты, то соответствующие оценки должны быть на них умножены.

Полученный итоговый рейтинг является базой для определения размеров премии или для изменения оплаты труда. Поэтому при определении итогового рейтинга основной упор лучше делать на цели, которые могут быть количественно измерены. Для этого следует устанавливать большее значение весовых коэффициентов для целей, ориентированных на конечный результат.

Варианты итоговых оценок деятельности могут быть различны. В табл. 4 представлен вариант шкалы оценок.

Таблица 4 Шкала оценок

Высокоэффективная работа	Цели перевыполнены. Требования, предъявляемые к работе, достигнуты
Приемлемая работа	Цели и задачи выполнены
Неэффективная работа	Не все цели и задачи выполнены в полной мере
Неприемлемая работа	Цели не достигнуты, продемонстрирован абсолютно неэффективный подход к работе

Комментарии сотрудника. В последнем разделе аттестационного листа, но не менее важном, чем остальные, необходимо дать возможность оцениваемому сотруднику прокомментировать и высказать свое мнение о проведенной оценке. Считает ли сотрудник, что оценка деятельности была дана справедливо? Представил ли оценивающий менеджер достаточное количество фактов и доказательств, объясняющих данную оценку? В этом разделе оцениваемый сотрудник может описать все проблемы и вопросы, возникшие при проведении оценки. Основная цель этого раздела - показать,

насколько согласен оцениваемый сотрудник с оценками своего руководителя и с эффективностью процесса периодической оценки своей деятельности. Важность этого раздела очевидна. Если оцениваемый подчиненный не согласен с оценками руководителя, то это приводит к подрыву мотивации сотрудника к выполнению индивидуальных целей и соответственно к сведению всего процесса оценки персонала на нет.

2.2 Особенности аттестации сотрудников на швейной фабрике

Для исследования системы аттестации персонала проведем анализ структуры организации.

Анализ структуры работников исследуемого предприятия показал, что основную долю сотрудников составляют женщины (72%). А мужчины составляет 38% соответственно.

Показатели движения персонала в представим в табл. 5.

Таблица 6 Показатели движения сотрудников за 2023-2024 гг.

Показатели	2023г.	2024 г.	Отклонение, (+,-)
Общая численность работников, чел.	758	760	2
Принято, чел.	45	48	3
Уволено всего из них	52	50	-2
по собственному желанию	46	44	-2
выход на пенсию	5	4	-1
нарушение трудовой дисциплины	1	2	1
Коэффициент оборота по приему	11,21	11,58	0,37
Коэффициент оборота по выбытию	10,82	10,53	-0,29
Коэффициент текучести кадров	10,16	10,00	-0,16

Как показывают данные табл. 5 коэффициент оборота по приему повысился в 2024 г. на 0,37%. Это свидетельствует о потребности организации в кадрах. Коэффициент оборота по выбытию снизился на 0,29%. Высокое значение коэффициента оборота по выбытию говорит о большой

текучести кадров в организации. Отметим, что текучесть кадров наблюдается в основном среди молодых сотрудников.

Организацию аттестации работников можно разделить на три этапа, при этом учитывая, что содержание работы на каждом этапе имеет свою специфику, которая определяется задачами, решаемыми работниками, отвечающими за подготовку и проведение аттестации руководителей и специалистов:

Подготовка к проведению аттестации. (На этом этапе издаются приказы о проведении аттестации и утверждении состава аттестационной комиссии; составляется список сотрудников - аттестуемых; подготавливаются отзывы - характеристики и аттестационные листы; информируется персонал о сроках, целях, особенностях и порядке проведения аттестации).

Проведение аттестации. (Заседание аттестационной комиссии с аттестуемыми и их непосредственными руководителями; рассмотрение всех материалов, предоставленных на аттестацию; заслушивание аттестуемых и их непосредственных руководителей; формирование заключений и рекомендаций по аттестации работников).

Подведение итогов аттестации работников. (Подведение итогов аттестации, принятие решений о продвижении работников, направлении на учебу, перемещении или увольнении сотрудников, не прошедших аттестацию).

Начальник издает приказ об утверждении Положения об аттестационной комиссии и ее состава, а также Положений и состава аттестационных комиссий служб.

Количественный и персональный состав комиссии определяется начальником.

При необходимости к участию в работе комиссии могут привлекаться в качестве экспертов квалифицированные специалисты других фабрик.

Рассмотрим основные направления деятельности комиссии.

Аттестационная комиссия рассматривает результаты аттестации и делает выводы по:

аттестации начальников и их заместителей, управлений, самостоятельных отделов, подразделений и отделений

сотрудникам начальствующего состава

отчетам руководителей служб и подразделений по вопросам работы с кадрами, укрепления дисциплины и законности среди личного состава;

представлениям к присвоению очередного специального звания

материалам к награждению наградами

"аттестациям", поступившим в порядке обжалования из нижестоящих аттестационных комиссий;

спорным вопросам по личному составу;

иным вопросам, которые могут быть вынесены на рассмотрение комиссии

В связи с возложенными задачами, аттестация сотрудников проводится регулярно 2-3 раза в месяц.

Рассмотрим порядок и организацию работы аттестационной комиссии

Работа комиссии осуществляется на основе утвержденных заместителем.

Подготовка вопросов к рассмотрению на комиссии осуществляется подразделениями управления кадров.

Заседания комиссии проводятся не реже одного раза в месяц ее

председателем, а в его отсутствие и по его поручению - одним из заместителей председателя комиссии.

Заседание комиссии правомочно, если на нем присутствуют не менее 2/3 ее утвержденного состава.

"Аттестации" рассматриваются на заседании комиссии в присутствии аттестуемого. Комиссия заслушивает начальника или его заместителя, составившего "аттестацию", сообщение аттестуемого о его работе и рассматривает представленные материалы. При неявке сотрудника на заседание комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию и в его отсутствие, о чем делается запись в протоколе.

Характеристика аттестуемого составляется в письменной форме. В ней объективно и всесторонне отражаются индивидуальные особенности сотрудника, его знания, умения, навыки и их соответствие занимаемой им должности.

В характеристике указывается:

профессиональная подготовленность, способность решать оперативно-служебные задачи, соответствующие должностному положению;

качественность и своевременность выполнения должностных обязанностей;

уровень интеллектуального и культурного развития, то есть широта мировоззрения. творческая активность, эрудированность;

волевая, физическая и эмоционально-волевая готовность к решению оперативно-служебных задач, к оправданному риску; степень самообладания в экстремальных ситуациях, выдержанности в отношениях с людьми.

После характеристики личности сотрудника даются рекомендации по улучшению его служебной деятельности, устранению имеющихся у него

недостатков. Текст аттестации завершается выводами о соответствии сотрудника занимаемой должности, возможности повышения или необходимости понижения в должности.

На основе рассмотрения аттестации и последующего обсуждения комиссия делает один из следующих выводов:

соответствует занимаемой должности;

соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через шесть месяцев или год;

не соответствует занимаемой должности.

Одновременно с выводами комиссия может дать рекомендации о поощрении сотрудника, изменении ему должностного оклада в пределах размеров по соответствующей должности, о повышении либо понижении в должности, об освобождении от должности либо увольнении из органов внутренних дел, о возможности заключения повторного контракта на прохождение службы, об улучшении оперативно-служебной деятельности, а также внести другие предложения.

В разделе 3 даются вывод и рекомендации аттестационной комиссии.

Выводы и рекомендации вытекают из текста аттестации, итогов обсуждения и записываются в четких, сжатых и конкретных формулировках. Выводы комиссии принимаются открытым голосованием в отсутствие аттестуемого, результаты определяются большинством голосов. При равенстве голосов аттестуемый сотрудник признается соответствующим занимаемой должности. Выводы аттестационной комиссии вносятся в протокол, который подписывается председателем и секретарем аттестационной комиссии, и сообщается сотруднику сразу же после

голосования.

Выводы и рекомендации комиссии переносятся в аттестацию с указанием номера протокола и даты проведения заседания. Аттестация подписывается председателем и секретарем комиссии, после чего докладывается на утверждение начальнику управления внутренних дел. Утверждённая аттестация скрепляется гербовой печатью и приобщается к личному делу сотрудника. Утвержденные аттестации объявляются сотрудникам непосредственными начальниками в 7-дневный срок со дня их поступления по месту службы аттестованных. Аттестованным, находящимся в командировке, отпуске или на лечении, утвержденные аттестации объявляются сразу же по их возвращении на службу. Аттестованный расписывается в аттестации с указанием даты.

В случае нарушения требований к составлению аттестации аттестационной комиссией или начальником может быть принято решение о ее пересоставлении. В этом случае она возвращается с замечаниями, о чем делается запись в протоколе.

Жалоба на неполноту и необъективность аттестации может быть подана на имя начальника управления внутренних дел. В случае признания жалобы обоснованной в аттестацию вносятся соответствующие изменения или составляется новая аттестация, а прежняя уничтожается. Измененная (новая) аттестация подлежит рассмотрению на аттестационной комиссии в установленном порядке.

Председатель аттестационной комиссии организует деятельность комиссии и несет персональную ответственность за состояние ее работы.

Он также подписывает протоколы заседаний аттестационной комиссии и другие исходящие из комиссии документы, а также представляет

соответствующие материалы начальнику по вопросам, отнесенным к его компетенции.

Делопроизводство аттестационной комиссии обеспечивается ее секретарем. Секретарь аттестационной комиссии вносит предложения по рассмотрению вопросов на заседании комиссии, обеспечивает контроль за своевременной и качественной подготовкой необходимых материалов, докладывает их на заседании аттестационной комиссии, организует доведение ее решений до заинтересованных лиц и подразделений.

Секретарь также обеспечивает сохранность протоколов и других материалов аттестационной комиссии в течение установленного срока.

Как показывает практика, важной частью подготовительного этапа аттестации сотрудников являются индивидуальные собеседования. В процессе собеседования руководитель оценивает работу сотрудника, выслушивает точку зрения подчиненного на проделанную им работу, задает уточняющие вопросы о различных аспектах профессиональной деятельности и личностного развития сотрудника и представляет результат своей оценки для последующего принятия решения аттестационной комиссией. Эта процедура способствует взаимному общению начальника и подчиненного.

Руководитель в ходе такой беседы выступает, прежде всего, как консультант по вопросам профессии, пытающийся совместно со служащим найти его профессиональные и личностные ошибки, пути их преодоления и решения возникающих производственных задач. Итоги собеседования и рекомендации, полученные в результате совместной работы руководителя и подчиненного, служат отправной точкой для дальнейшей работы сотрудника и учитываются при:

- определении целей и конечных итогов работы (в том числе и для

последующей аттестации по результатам работы);

- «признании успехов» в профессиональной деятельности сотрудника и критической оценке его руководителем;

- предварительной подготовке к повышению квалификации и последующем обсуждении ее итогов с начальником отдела кадров и т. д.

Важность такой работы обусловлена тем, что на практике члены аттестационных комиссий не всегда имеют достаточно времени для полномасштабной оценки каждого аттестуемого (ориентировочно 20 - 30 мин).

Кроме того, как показал анонимный опрос сотрудников, само известие о предстоящей аттестации вызывает психологическое напряжение у персонала, люди волнуются, говорят об этом, словом, ведут себя иначе, чем до этого известия.

Далее остановимся на "служебной характеристике".

Для чиновников служебная характеристика включает описание области профессиональной деятельности специалиста и выполняемые им задачи в соответствии с должностными обязанностями.

Отдельный блок "служебной характеристики" представлен оценкой профессиональных способностей аттестуемого, среди которых выделены:

- профессиональные знания (знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, умение работать с документами, конкретные знания применительно к конкретной деятельности);

- профессиональные умения (устная и письменная речь, владение способами делового общения, педагогические, писательские, художественные и другие способности);

- стремление к продолжению образования (повышению

квалификации).

В настоящее время "служебная характеристика" наполняется новым содержанием, включая оценки психологической готовности к деятельности по критериям:

- развития умственных способностей, куда входят уровень социально-перцептивной компетентности и гибкость мышления;
- формирования ценностных компонентов сознания, выраженных через готовность к ответственности;
- наличия управленческих качеств;
- физического состояния, включающего состояние здоровья в целом и способность выдерживать нагрузки.

Но, к сожалению, по нашему мнению, недостаточно раскрываются в характеристике такие параметры личности, как:

сообразительность (способность быстро и дифференцированно воспринимать существо дела);

мыслительные и оценочные способности (способность анализировать проблемы и делать выводы);

специальные знания (объем, широта и глубина специальных профессиональных знаний);

готовность к труду, проявляемая при выполнении задач, энергия и интенсивность (готовность к выполнению задач, не входящих в его компетенцию);

приспособляемость (способность приспосабливаться к новой ситуации или к новому подходу при решении задач);

организационные способности (способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы);

личная инициатива (готовность и способность отыскивать проблемы по собственной инициативе);

способность принимать решения и претворять в жизнь (готовность отстаивать свои планы и намерения, несмотря на внешнее сопротивление);

умение вести переговоры (способность приспосабливаться к партнеру по переговорам и убедительно аргументировать свои мысли);

способность к выражению своих мыслей письменно (ясное изложение мыслей, устное изложение, краткое и ясное, яркий убедительный стиль, плавная речь);

стиль общения с начальником и подчиненными, с другими гражданами (отзывчивость, готовность помочь).

На наш взгляд, "служебная характеристика" сотрудника не должна быть «формальной» и фиксировать только оценку профессиональных и деловых качеств аттестуемого, она должна быть «живой» и глубже раскрывать личностные особенности, его потенциальные возможности и способности для карьерного роста.

Теперь перейдем к аттестационной процедуре. Эта процедура, как правило, неприятна для аттестуемого.

При этом традиционная и хорошо знакомая представителям старшего поколения аттестация государственных служащих была направлена в основном на решение административных вопросов. Сотрудники с помощью аттестации «подгонялись» под спущенное сверху штатное расписание, и, надо отдать должное старым испытанным методам, процедура была отработана и позволяла достичь ожидаемого эффекта.

В настоящее время особая роль в процедуре аттестации принадлежит качественному подбору и объективной работе аттестационной комиссии, в

состав которой должны входить независимые эксперты, а также представители кадровой и юридическо-психологической службы профессионального органа. Такой состав аттестационной комиссии позволит обеспечить объективность мнений и защищенность самого аттестуемого.

Отметим также особую роль аттестационной комиссии при проведении аттестаций. В практике работы бывают случаи формального отношения руководителей подразделений к характеристике подчиненного. В этом случае аттестационная комиссия вправе возвратить аттестационный лист на доработку тому руководителю подразделения, который подошел не с полной долей ответственности к данной процедуре.

И, наконец, итоговой формой аттестации является решение аттестационной комиссии. По результатам аттестации члены аттестационной комиссии вправе внести на рассмотрение руководителя службы мотивированные рекомендации о повышении сотрудника в должности, присвоении ему очередного квалификационного разряда (классного чина, ранга), об изменении надбавки за особые условия службы (сложность, напряженность, специальный режим работы), о включении его в резерв на выдвижение на вышестоящую государственную должность, а также о принятии соответствующих мер по государственным служащим, признанным аттестационной комиссией не соответствующим замещаемой государственной должности.

С целью оценки эффективности проведенной аттестации нами был проведен анонимный опрос сотрудников управления внутренних дел. С этой целью была разработана анкета (см. приложение 5). В опросе приняли участие 70 сотрудников организации. В результате опроса были получены следующие результаты.

- 65% сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;

- 50% сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;

- 45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным отражением заранее принятого решения;

- 12% сотрудников утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заранее заполненную форму;

- 68% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо, помимо повышения оклада;

- 75% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;

- 25% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

Таким образом, учитывая, что результаты аттестации влияют как на служебные перемещения сотрудника и динамику его личностного роста, так и на уровень заработной платы аттестуемого, при разработке аттестационной документации необходимо учитывать комплексный характер оценки служебной деятельности сотрудника.

2.3 Пути совершенствования аттестационной процедуры сотрудников

Результаты исследования показывают также несовершенство методики проведения аттестации и не способствуют стимулированию подчиненных к выполнению работы. Необходимо рассматривать деловую оценку не только как способ получения информации для решения таких задач как формирование кадрового резерва, составление карьерного плана, программы обучения сотрудника и прочих, но и как фактор, существенно влияющий на саму эффективность труда.

Необходимо, чтобы сотрудник убедился в использовании результатов проведенной аттестации, видел конкретные изменения благоприятные для фабрики и улучшение своего положения. Руководящие работники управления должны разрабатывать и проводить в жизнь мероприятия, направленные на выполнение рекомендаций аттестационной комиссии, на дальнейшее совершенствование системы повышения квалификации кадров, и более широкое использование научных методов управления и организации труда. Это устранил формальный подход с их стороны к аттестации, и она больше не будет восприниматься как ненужная «прихоть» руководства.

Как указывалось ранее, одной из целей аттестационной оценки сотрудников является планирование карьерного роста собственных кадров. Для выявления таких качеств, как организационные способности, умение правильно и компетентно ставить задачи, осуществлять контроль за выполнением поставленных задач необходима более всесторонняя оценка. С

этой целью предлагается использование комплексной оценки профессиональных и личностных качеств применительно к его профессиональной служебной деятельности, результатов его деятельности.

Критериями, характеризующими качества аттестуемых сотрудников, должна являться, как уже было отмечено, система показателей, которые укрупнено можно классифицировать по характеру и способу их выражения на следующие группы профессиональные (профессионально-деловые) и личностные (морально-нравственные).

Первая группа качеств должна определяться такими показателями, как образование, стаж работы (по специальности), ученая степень, обучение на курсах (или другие формы) усовершенствования знаний в области деятельности и в смежных областях (экономика, менеджмент, психология, право и др.), научные труды и т.п.

Ко второй группе можно отнести, например, ответственность, работоспособность, умение организовать и планировать свой труд, самостоятельность, творческая активность, способность прогрессивно мыслить и осваивать новые современные методы, быстрота реакции и т.д.

Показатели второй группы также следует подразделять по значимости в зависимости от категории должностей служащих и с учетом предъявляемых к ним требований.

Система показателей должна включать всестороннюю оценку личности различных категорий работников - руководителей, помощников, специалистов.

Для каждой категории и группы сотрудников возможно рассчитать нормативные показатели, учитывающие относительную важность каждого из качеств. С этой целью составляется таблица качеств руководителя службы и

определяется наиболее значимое из них. Существенным условием является то, что ранги не должны повторяться (см. табл. 7).

Таблица 7 Оценка деловых качеств руководителей

№п /п	Качества	Полученный ранг								Средн ий ранг	Удел ьный вес
		1	2	3	4	5	6	7	8		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Умение организовать работу подчиненных	25	25	24	25	23	22	22	25	23,88	1,00
2	Опыт работы, практические знания	11	23	25	24	24	25	25	25	22,75	0,95
3	Профессиональная компетентность	18	22	21	23	25	24	5	24	20,25	0,85
4	Планирование работы	20	21	18	18	21	23	24	10	19,38	0,81
5	Умение правильно и компетентно ставить задачи	24	24	17	22	22	16	21	8	19,25	0,81
6	Способность анализировать результаты работы	16	16	19	17	20	20	19	6	16,63	0,70
7	Уровень организации контроля за выполнением заданий	23	17	16	21	8	21	20	7	16,63	0,70
8	Уровень организации при ликвидации производственных затруднений	19	20	22	13	15	18	23	2	16,50	0,69
9	Самостоятельность в принятии решений	21	12	23	12	12	19	8	17	15,50	0,65
10	Способность к нововведениям	9	18	15	14	18	3	16	22	14,38	0,60
11	Способность к контактам и умение вести переговоры	12	19	13	19	13	5	17	15	14,13	0,59
12	Психологическая уравновешенность	15	13	14	15	10	6	14	21	13,50	0,57
	Способность отстаивать свое мнение	17	11	11	16	19	9	11	3	12,13	0,51
13	Наличие волевых качеств	8	4	8	10	9	17	18	20	11,75	0,49
14	Требовательность к себе	4	15	10	7	16	1	10	18	10,13	0,42
15	Поиск методов мотивации каждого подчиненного	22	9	20	9	4	4	7	1	9,50	0,40
16	Пунктуальность	10	2	5	8	17	10	15	9	9,50	0,40
17	Уровень эрудиции	3	14	1	4	11	15	9	16	9,13	0,38
18	Тактичность	13	8	12	8	2	13	2	14	9,00	0,38
19	Уровень авторитетности	7	10	4	11	14	14	6	4	8,75	0,37

20	Порядочность	14	7	9	2	3	12	4	13	8,00	0,34
21	Признание критики	6	6	7	3	6	8	12	12	7,50	0,31
22	Уровень самокритичности	5	5	2	5	5	7	13	11	6,63	0,28
23	Творческие способности	1	1	3	6	1	11	3	19	5,63	0,24
24	Способность составлять отчеты	2	3	6	1	7	2	1	5	3,38	0,14

После составления ранга каждого качества необходимо непосредственно оценить аттестуемого работника.

Для замещения вакантной должности инспектора по пенсионной работе можно применить экспертную оценку.

Оценка качеств служащих по каждому из показателей, приведенных в приложениях, может проводиться с помощью экспертов по пятибалльной системе. Высший бал («5») ставится, если то или иное качество проявляется всегда, «4» - почти всегда, «3» - проявляется и не проявляется в равной мере, «2» - проявляется редко, «1» - не проявляется совсем.

По результатам проведенной экспертами оценки заполняются таблицы средних экспертных оценок (см. таблица 8).

Таблица 8

Экспертная оценка качеств сотрудника

Оцениваемый	Муратова Александра Евгеньевна	швея				
№ п /п	Качество	Баллы				
1	Умение организовать работу подчиненных.	5	4	3	2	1
2	Опыт работы, практические знания.	5	4	3	2	1
3	Профессиональная компетентность	5	4	3	2	1
4	Умение планировать работу.	5	4	3	2	1
5	Умение правильно и компетентно ставить задачи.	5	4	3	2	1
6	Способность анализировать результаты работы.	5	4	3	2	1
7	Уровень организации контроля за выполнением заданий.	5	4	3	2	1
8	Уровень организации при ликвидации производственных затруднений.	5	4	3	2	1
9	Самостоятельность в принятии решений.	5	4	3	2	1
10	Способность к нововведениям.	5	4	3	2	1
11	Способность к контактам и умение вести переговоры.	5	4	3	2	1

12	Психологическая уравновешенность.	5	4	3	2	1
13	Способность отстаивать свое мнение.	5	4	3	2	1
14	Наличие волевых качеств.	5	4	3	2	1
15	Требовательность к себе.	5	4	3	2	1

Далее заполняются опросные листы экспертами и сдаются сотруднику кадрового подразделения, участвующему в проведении оценки. После оценки каждого качества вычисляется средняя оценка по группе качеств. В итоге определяется общая средняя оценка качеств. Общие показатели степени развития деловых качеств всех сотрудников, которые подлежали оценке, сводятся в одну таблицу и затем высчитывается среднее арифметическое значение приведенных оценок (табл. 7). Для этого оценки вносятся в сводную таблицу пофамильно по каждому качеству.

Таблица 9 Показатели степени развития деловых качеств

Деловые качества		Ф.И. О.		Организация работ	Опыт, знания	Проф. Пригодность	Планирование	Пост. задач	Анализ работы	Орган. контроля
Муратова				5,00	4,90	4,50	4,30	4,11	3,67	3,55
Николаева				4,33	4,57	4,65	4,15	4,11	3,29	3,29
Осянина				4,50	4,66	4,42	4,01	4,18	3,42	3,61
Образцова				3,50	3,92	4,65	4,01	3,96	3,42	3,42
Ахметова				4,67	3,92	3,72	3,86	4,11	3,29	3,29
Дорофеева				4,25	3,92	3,72	4,23	3,74	3,04	3,42
Сумма				298,03						
Среднее значение				49,67						
Ликвидация произв. затруднений	Самостоятельность в принятии решений.	Нововведения	Контакты, переговоры	Псих. уравновешенность	Отстаивание мнения	Воля	Треб. к себе	Общий приведенный бал		
3,38	3,20	3,08	3,14	2,79	2,75	2,61	2,22	53,2		
3,25	2,60	3,30	2,82	3,10	2,38	2,52	2,15	47,21		
3,19	3,02	2,81	2,76	2,79	2,48	2,30	2,19	50,34		
3,75	2,84	2,97	2,93	3,10	2,75	2,43	2,30	49,95		

Таким образом, средний балл составил 49,67. В результате оценки положительный результат набрали следующие сотрудники: Муратова (53,2), Осянина (50,34), Образцова (49,95). Их оценка находится выше среднего значения.

Исходя из положительных результатов оценок названных работников, составляется заключение по каждому из них. Для этого классифицируются результаты оценки по следующим компетенциям:

I. Профессиональные качества.

II. Управленческие качества.

III. Личные качества.

Результаты оценок представим в табл. 10.

Таблица 10 Оценка результатов аттестации

Муратова Александра Евгеньевна – швея	
Компетенция	Характеристика
I. Профессиональные навыки	Опыт, профессиональные знания (наличие опыта управленческой и административной деятельности, наличие профессиональных знаний и умение применять их на практике) - 4,9 баллов (max - 5 б). Профессиональная компетентность (практика работы по направлению деятельности подразделения) - 4,5 баллов (max - 5 б).
II. Управленческие навыки	Организация работы подчиненных - 4,5 баллов (max - 5 б): Эффективен в планировании работы подразделения (успешен в стратегическом, перспективном планировании). Своевременно осуществляет контроль за выполнением работы подчиненными, самостоятелен в принятии решений. Способен анализировать результаты деятельности. Не совсем уверенно действует при ликвидации производственных затруднений. Хорошо развиты лидерские качества.
III. Личностные качества	Умеренно общителен, склонен к сглаживанию конфликтных ситуаций, ответственен, исполнительен, с продуманностью в принятии решений. В лично-значимых ситуациях, иногда может проявлять несдержанность, импульсивность. Способен отстаивать собственное мнение, самостоятелен.
Осянина Эльвира Александровна- швея	
I. Профессиональные навыки	Отличается профессионализмом (4,5 балла), имеет большой опыт выполняемой работы. При постановке целей четко расставляет приоритеты. Ответственен. Способен анализировать конкретную ситуацию. Нуждается в четком планировании своей работы, четкой постановке задач и четком разделении сфер ответственности.
II. Управленческие навыки	Однако показатели по самостоятельному принятию решений ниже нормативного показателя. Не готов брать на себя ответственность и отстаивать свою позицию. Осторожно относится к нововведениям.
III. Личностные качества	Личные качества для руководящего работника развиты достаточно сильно. Старается понять причины проблем и недостатков в работе подчиненных. При возникновении спорных ситуаций приводит конкретные аргументы в обосновании своей позиции. Избегает открытых столкновений и старается не переходить на личности, для него

	важны интересы дела.
Образцова Светлана Николаевна – швея	
I. Профессиональные навыки	Отличается высоким профессионализмом выполняемой работы. Обладает высоким чувством ответственности. Имеет способности руководителя.
II. Управленческие навыки	Управленческие навыки развиты достаточно сильно. Умеет эффективно делегировать полномочия. Старается сотрудничать с сотрудниками организации. Умеет вдохновить подчиненных на решение сложных задач. Однако при утрате контроля и попадании в сложные ситуации иногда теряет уверенность, способность анализировать свои действия и их возможные последствия.
III. Личностные качества	Способен быть объективным. Самокритичен, что помогает извлекать полезные уроки из своих ошибок и правильно корректировать деятельность.

Выводы по 2 главе

В результате оценки были получены следующие результаты.

Наибольшее число баллов набрали три работника: Муратова Александра Евгеньевна, Осянина Эльвира Александровна, Образцова Светлана Николаевна (ФИО приведены с письменного согласия работников). Анализ результатов аттестации показал, что Муратова наиболее подходящая кандидатура на замещение вакантной должности. Он имеет высокую оценку профессиональных и личных качеств, необходимых для руководителя (профессиональная компетентность, способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях, способность выполнять должностные функции самостоятельно).

Осянина имеет высокую оценку профессиональных и личных качеств, необходимых для специалиста. Однако не хватает опыта по организации планирования работ и не готов брать на себя ответственность. Обладает коммуникативными качествами в работе с коллегами и подчиненными. Рекомендован для зачисления в кадровый резерв.

Образцова обладает сильными управленческими навыками. Однако при утрате контроля и попадания в сложные ситуации иногда теряет уверенность, способность анализировать свои действия и их возможные последствия. К личным качествам относятся самокритичность, что помогает извлекать полезные уроки из своих ошибок и правильно корректировать деятельность. В данном случае необходимо организовать профессиональное обучение с целью обучения навыкам управленческой деятельности.

С данными результатами оценки сотрудники должны быть ознакомлены в условиях конфиденциальности. На основании этих данных работники получают возможность корректировать свою деятельность. На основании проведенной оценки руководство управления может, например, принять следующие решения.

Рекомендовать Муратовой Александре Евгеньевне – возглавить отдел.

Осяниной Эльвире Александровне - включить в кадровый резерв на замещение должности заместителя начальника

Образцовой Светлане Николаевне- отправить на курсы повышения квалификации с целью обучения навыкам управленческой деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование роли аттестации как способа оценки персонала позволило прийти к следующим выводам.

Оценка управленческого персонала - это целенаправленный процесс установления соответствия деловых и личных качеств личности требованиям должности. Оценка кадров является стержневым элементом всей системы управления персоналом, одним из наиболее важных элементов в данной системе.

Аттестация персонала - мероприятие управления персоналом, проводимое на основе оценки персонала и призванное оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала работника требованиям выполняемой деятельности. Главное назначение аттестации - выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

Основой аттестации является описание проделанной работы и результатов по основным видам деятельности. В отечественной практике сложилось три типа аттестации по принадлежности к сферам деятельности персонала: аттестация государственных служащих, аттестация персонала организаций основного звена управления и аттестация научных и научно-педагогических работников.

Аттестация сотрудников проводится каждые пять лет, если сотрудник заключил контракт на неопределенный срок. Если сотрудник заключил контракт на определенный срок, то аттестация проводится при его продлении. Сотрудники также аттестуются при представлении к назначению на вышестоящую должность, перемещении на нижестоящую должность или в другой отдел.

Организационные мероприятия по подготовке и проведению аттестации отражаются в приказе начальника.

Начальник издает приказ об утверждении Положения об аттестационной комиссии и ее состава, а также Положений и состава аттестационных комиссий служб.

Аттестация, проводимая на швейной фабрике, позволяет получить достаточно сведений о компетенции и деловых качествах работников.

С целью оценки эффективности проведенной аттестации был проведен анонимный опрос сотрудников. В результате опроса были получены следующие результаты. 65% сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы; 50% сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией; 45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным отражением заранее принятого решения; 12% сотрудников утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заранее заполненную форму; 68% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо, помимо повышения оклада; 75% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения; 25% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

Таким образом, результаты проведенных исследований показали несовершенство методики проведения аттестации. Необходимо рассматривать деловую оценку не только как способ получения информации для решения таких задач как формирование кадрового резерва, составление

карьерного плана, программы обучения сотрудника и прочих, но и как фактор, существенно влияющий на саму эффективность труда.

Необходима комплексная оценка служебной деятельности сотрудников. С этой целью предлагается разработать механизм оценки, который учитывает:

профессиональные качества;

управленческие качества;

личные качества.

Особенно важным в данной методике является правильность определения критериев оценки, которые не могут быть одинаковыми для разных должностей. Для каждой должности определяется свой круг компетенций, с заранее разработанными индикаторами для оценки - поведенческими примерами. С помощью этого метода можно оценить, насколько работник вписывается в корпоративную культуру, понять, насколько адекватна самооценка человека относительно его положения в коллективе, и, самое главное, понять, какие компетенции сотрудников нуждаются в развитии. Чаще всего это лидерство, управленческие навыки, работа в команде, способность работать в стрессовых условиях.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. - М.: Финансы и статистика, 2023. - 543с.
2. Белейчева А., Гаффорова Е. Послевузовская аттестация: новый взгляд на проблему подбора персонала // Управление персоналом. - 2023. - № 1. - С. 28-31.
3. Бондарь Ю. Оценка деловых компетенций // Управление персоналом. - 2007. - № 8. - С. 12-14.
4. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала -СПб.: Питер, 2005. -259 с.
5. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала. М.: ИНФРА-М, 2005. - 190с.
6. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. - М.: Юристъ, 2023. - 495с.
7. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика. - М., 2008. -688с.
8. Виноградов Е.А., Маусов Н.К., Ламскова О.М. Персонал в фирмах индустриально развитых стран. - М., 2022. - 340с.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. - М.: Гардарика, 2006. - 416с.
10. Возможности применения экспертной оценки в управлении персоналом в торговле // Менеджмент в России и за рубежом. - 2006. - №3. - С. 7-10.
11. Вискребенцева Е. Ассесмент-центр: на сколько баллов "тянет" ваш персонал? // Управление персоналом. - 2006. - № 9. - С. 15-16.
12. Дудина О.И., Зеленков В.А. Современные требования производства к качеству рабочей силы и оценка персонала предприятий // Кадры

предприятия. - 2021. - № 4. - С. 12-15.

13. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом / Под ред. Кибанова А.Я. - М.: Приор, 2005. - 512с.

14. Жиров А.П. Правовые аспекты аттестации руководящих работников и специалистов в промышленности. - М., 1979. -150с.

15. Журавлев А.Г. Управленческий труд и эффективность общественного производства. Науч. ред. О. Н. Пашкевич. - Минск: Наука и техника, 1991. - 272 с.

16. Забирова Л. Кадровая стратегия организации // Человек и труд. - 2006. - № 3. - С. 32-35.

17. Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии: Персональный менеджмент. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2004. - 154с.

18. Закиров Р.З. К вопросу о системе аттестации и оценки персонала // Деньги и кредит. - 2003. - № 7. - С. 52-54.

19. Иванов Ю.В. Аттестация персонала // Управление персоналом. - 2006. - № 6. - С. 60-72.

20. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. - М.: Инфра-М, 2006. - 304с.

21. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации (постатейный). 5-е изд. перераб. / Под ред. В.И. Шкатуллы. М.: НОРМА, 2007. -528с.

22. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала: подготовка и проведение аттестации. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. - 176

23. Менеджмент организации / Под ред. д.э.н., проф. Румянцевой З.П., д.э.н., проф. Саломатина Н.А. и др. - М.: ИНФРА-М, 1996. - 432с.

24. Методические основы оценки эффективности труда служащих. - М.:

Экономика, 2006. - 240 с.

25. Могилевкин Е., Новгородов А. Организация системы деловой оценки персонала в компании на основе современных технологий // Управление человеческим потенциалом. 2009. № 1.

26. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: оценка эффективности. - М.: Экзамен, 2004. - 255с.

27. Орловский Ю.П. Правовое регулирование подготовки и расстановки кадров. -М., 1983. -112с.

28. Резник С.Д. Управление персоналом. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 212с.

29. Самоукина Н.В. Управление персоналом: российский опыт. - СПб.: Питер, 2003. - 236с.

30. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. -СПб., 2000. -399с.

31. Спивак В. Кейсы и методика их решения: отбор и оценка персонала // Управление персоналом. 2006. № 3. С. 34-42.

32. Супрун Т.П. Классификация должностей и профессий как инструмент управления персоналом // Менеджмент в России и за рубежом. - 2003. - № 5. С. 103-111.

33. Троць Л. К вопросу об оценке труда персонала предприятия // Человек и труд. - 2003. - № 5. - С. 48-49.

34. Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. - 554с.

35. Хныкин Г. Аттестация работников: нормативные акты и практика их применения // Трудовое право. 2006. -№ 4. -С. 11-13.

36. Хруцкий В.Е. Оценка персонала: критика теории и практики применения системы сбалансированности показателей / В.Е. Хруцкий, Р.А.

37. Толмачев. М.: Финансы и статистика, 2007. 224 с.

Тажиева Ш.Ж., Корнеев Д.Н. Теоретические основы организации системы оценки персонала предприятия для периодической аттестации - ПРОБЛЕМЫ ПРАВА И ЭКОНОМИКИ Выпуск 15, №2, 2023 Международный научный журнал 92с.

38. Тажиева Ш.Ж., Корнеев Д.Н. Вопросы характеристики системы оценки аттестации персонала предприятия- Вестник науки №4 КСТУ, 2023 264с

39. Тажиева Ш.Ж., Корнеев Д.Н. Основы организации системы оценки персонала предприятия для периодической аттестации - ПРОБЛЕМЫ ПРАВА И ЭКОНОМИКИ Выпуск 15, №4, 2023 Международный научный журнал 80с.

40. Тажиева Ш.Ж. Абилова М.С., Демина Н.В. Creating an expert training system МАТЕРИАЛЫ Международной научно-практической конференции «Индустриальное развитие: технологии для людей и услуги в эпоху инноваций», посвященной памяти основателя университета академика Зулхарнай Алдамжар 4-5 декабря 2023 г.,16с

41. Тажиева Ш.Ж., Александрова М.Л. Особенности аттестации сотрудников на швейной фабрики Вестник науки №4 КСТУ, 2024

42. Тажиева Ш.Ж. Пути совершенствования аттестационной процедуры сотрудников Вестник науки №4 КСТУ, 2024

43. Финансовый менеджмент / под ред. Л. С. Леонтьевой. - М.: Юрайт. 2023. 288 с.

44. Финансовый менеджмент: проблемы и решения / под ред. А. З. Бобылевой. - М.: Юрайт. 2023. 796 с.

45. Фролов Ю.В., Серышев Р.В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов. - М.: Юрайт. 2024. 155 с.

46. Хотяшева О. М., Слесарев М. А. Инновационный менеджмент. - М.:

Юрайт. 2024. 327 с.

47. Чертыковцев В. К. Производственный и операционный менеджмент. - М.: Юрайт. 2023. 76 с.

48. Чуев С. В. Политический менеджмент. Коммуникативные технологии. - М.: Юрайт. 2024. 245 с.

49. Шадурская М. М., Смородина Е. А., Торопова И. В. Корпоративный налоговый менеджмент. - М.: Юрайт. 2023. 241 с.

50. Шарапова Т. В. Основы менеджмента. - М.: Юрайт. 2023. 209 с.

51. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент. - М.: Юрайт. 2024. 296 с.