

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ» (НИУ «БелГУ»)**

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Совершенствование системы аттестации персонала  
(на примере ООО «Фермер – Торг-4»)**

**Дипломная работа студента**

**заочного отделения 5 курса группы 05001161  
Деминов Сергей Николаевич**

**Научный руководитель  
ст.пр. Антоненко Наталья Владимировна**

**Рецензент  
начальник отдела кадров  
ООО «Фермер-Торг-4» г. Белгорода  
Н.М. Болховитина**

**БЕЛГОРОД, 2016г.**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....	5
1.1 Понятие, задачи и принципы проведения аттестации персонала.....	5
1.2 Этапы проведения аттестации персонала.....	12
1.3 Правовые основы аттестации персонала.....	15
ГЛАВА 2. ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ФЕРМЕР – ТОРГ-4».....	24
2.1 Организационно - экономическая характеристика предприятия.....	24
2.2 Анализ системы управления персоналом.....	32
2.3 Оценка актуального состояния системы аттестации персонала ООО «Фермер – Торг-4».....	39
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ АТТЕ- СТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ФЕРМЕР – ТОРГ-4».....	48
3.1 Комплекс рекомендаций по совершенствованию системы аттестации персо- нала.....	48
3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы аттестации персонала.....	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	57
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	60
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	67

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Аттестация в самом широком значении этого слова обозначает определение квалификации; оценку знаний, способностей, достижений, успехов в работе, учебе, проведенную должностными лицами.

В науке под аттестацией принято понимать проверку профессиональной подготовки работника и его деловых качеств в целях определения уровня его квалификации (установления квалификационного разряда) и/или соответствия занимаемой должности (выполняемой работе).

Аттестация в условиях динамично развивающейся экономики совершенно необходима. Она имеет большое значение как для руководителя, так и для персонала. Для руководителя важно оптимизировать использование трудовых ресурсов, сформировать кадровый резерв, создать дополнительные стимулы к повышению квалификации работников, усилению ответственности и исполнительской дисциплины, обеспечить возможность расторжения трудового договора с работниками, не соответствующими предъявляемым требованиям. Персонал, проходя аттестацию, имеют возможность зарекомендовать себя как квалифицированных, инициативных сотрудников, обеспечить повышение оплаты труда, продвинуться по служебной лестнице.

Таким образом, насколько квалифицированными являются кадры, зависит прибыльность и эффективность деятельности организации. Все вышеназванное подчеркивает актуальность темы исследования.

**Степень научной разработанности темы.** Наиболее известными отечественными исследователями в области изучения аттестации персонала являются М.В. Абрамова, И.А. Баткаева, И. Гнатюк, А.С. Гоголин, Т. Горловская, Е.В. Давыдова, И. Дубовик, Е.В. Елагина, С.С. Зенин, А.М. Какадеев, А.Я. Кибанов, А. Киселев, Д.А. Кравец, Н.И. Лейман, и др.

**Объектом** исследования является ООО «Фермер – Торг-4».

**Предметом** исследования выступает система аттестации персонала.

**Целью исследования** является разработка рекомендаций по совершенствованию системы аттестации персонала ООО «Фермер – Торг-4».

**Задачи исследования** работы определяются поставленной целью и представляют собой конкретные последовательные этапы по ее достижению:

- изучить теоретические основы аттестации персонала;
- исследовать и оценить систему управления персоналом ООО «Фермер – Торг-4»;
- изучить и проанализировать актуальное состояние системы аттестации персонала в ООО «Фермер – Торг-4»;
- разработать предложения по совершенствованию системы аттестации персонала ООО «Фермер – Торг-4» и обосновать их эффективность.

**Практическая значимость** предполагаемых рекомендаций заключается в том, основные положения и выводы, изложенные в настоящей работе, могут быть использованы в работе ООО «Фермер – Торг-4» для решения практических задач по совершенствованию системы управления персоналом, а именно: сократит расходы на проведение аттестации на 12%; сократит рабочую нагрузку начальника отдела кадров.

**Информационная база исследования** включает в себя научные источники информации о вопросах аттестации персонала (книги, журналы, научные публикации, материалы научных конференций, семинаров, материалы информационно-телекоммуникационной сети Интернет), статистическую и бухгалтерскую отчетность ООО «Фермер – Торг-4», нормативно-регламентированные документы организации, результаты собственного исследования автора.

**Методы исследования**, используемые в дипломной работе:

- 1) методы организации исследования – метод срезов;
- 2) эмпирические методы – анкетирование, анализ документов (архивный метод);
- 3) методы обработки данных – качественный и количественный анализ;
- 4) метод интерпретации результатов исследования – структурный.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

### 1.1 Понятие, задачи и принципы проведения аттестации персонала

Аттестация персонала – это кадровая технология, которая вводится на предприятии для создания единой системы регулярной оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных обязанностей. Аттестация персонала проводится в целях наиболее рационального использования работников, повышения эффективности их труда и ответственности за порученное дело, дальнейшего развития кадров, повышения их стратегического трудового потенциала, более тесной увязки результатов труда с системой мотивации [4, с.37].

Аттестация (от лат. attestatio - свидетельство) - определение квалификации работника, качества продукции, рабочих мест, уровня знаний учащихся; отзыв, характеристика [6, с.90]. Данное определение является общим для нескольких сфер его применения и требует некоторого уточнения.

Под аттестацией, по мнению И.Гнатюк, понимается процедура оценки результатов деятельности (за определенный период времени) и определение квалификации и деловых качеств работника с целью выявления его соответствия занимаемой должности, а также потенциальных возможностей дальнейшего использования и служебного продвижения [10, с.20].

По мнению А.С. Гоголина, Н.М. Корфа «аттестация - кадровые мероприятия, с помощью которых оценивают уровень труда, качества личности, соответствие требованиям выполняемой работы. В процессе аттестации проводится оценка параметров, которые обозначены в должностной инструкции. Аттестация очень важна, она помогает понять, насколько приближена квалификация сотрудников компании к стандартам, прописанным в технологии» [12, с.31].

По мнению Т.Горловской, «аттестация персонала (оценка соответствия занимаемой должности) - процедура систематической формализованной оценки согласно заданным критериям соответствия деятельности конкретного работ-

ника четким стандартам выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности за определенный период времени. Процедура аттестации должна быть оформлена в соответствии с законодательными требованиями и локальными нормативными документами компании» [13, с.22].

Таким образом, можно выделить два основных процесса, входящих в состав аттестации персонала:

- процесс определения уровня знаний, квалификации и профессиональных навыков работника;
- проверка на соответствие выявленного уровня профессионализма работника установленным критериям должности [25, с.52].

Исходя из вышеназванных процессов важно определить цели аттестации:

- получение информации для принятия управленческих решений. Оценка, насколько потенциал сотрудников позволяет реализовать цели компании (необходимы сформулированные цели и задачи компании, ее образ на рынке, проблемы развития). Актуально для перспективных, активно развивающихся компаний с гибкой структурой и системой управления;

- получение информации для текущей работы с персоналом - для коррекции деятельности и поведения сотрудников, а также для выявления областей, нуждающихся в повышенном контроле. Разработка системы продвижения и перемещения сотрудников, прежде всего своих специалистов. Внутреннее продвижение сотрудников часто более эффективно и дешево, особенно в ситуации дефицита профессиональных кадров. Разработка и уточнение системы обучения и развития персонала. Упорядочивание системы принятия решений об увольнении персонала;

- формирование (изменение) системы мотивации и стимулирования персонала. Повышение ответственности персонала за компетентное выполнение должностных обязанностей. Поощрение сотрудников к повышению профессионализма, совершенствованию навыков и знаний. Сближение индивидуальных целей сотрудников и целей организации. Актуально для компаний и отделов с большим количеством сотрудников, работающих в одной должности и

не имеющих возможности расти внутри компании [15, с.42].

К задачам аттестации, как правило, относят следующие:

- определить соответствие уровня квалификации работников требованиям к занимаемым ими должностям;
- выявить потенциальные способности каждого аттестуемого работника, стимулировать рост его профессиональной компетентности для формирования высококвалифицированного кадрового состава организации;
- обеспечить возможности долгосрочного планирования передвижения персонала;
- стимулировать рост профессионализма и уровня знаний работников [27, с.71].

Поэтому основной задачей будет являться определение уровня квалификации работника на текущий момент времени исходя из установленных требований к квалификации работников, которые определяются следующими документами:

- трудовым договором;
- должностной инструкцией;
- локальными нормативными актами работодателя;
- Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденным Постановлением Минтруда России от 21.08.1998 № 37 [2];
- Выпусками Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, утвержденными Приказами Минтруда России, а также Постановлениями Госкомтруда СССР и Секретариата ВЦСПС и действующими на территории России в соответствии с Постановлением Минтруда России от 12.05.1992 № 15а [3];
- профессиональными стандартами, утвержденными Министерством труда и социальной защиты РФ [38, с.67].

Таким образом, значение аттестации состоит не только в том, чтобы вы-

явить профессиональные навыки конкретного сотрудника и соответствие его занимаемой должности, но и в том, чтобы оценить эффективность работы отдела и всего предприятия в целом для дальнейшего управления. Кроме того, такие мероприятия в период внедрения новых способов управления человеческими ресурсами внутри компании или иных технологических изменений позволяют определить потребность организации в необходимости повышения квалификации как отдельных работников, так и целых подразделений.

Зарубежная практика широко использует аттестацию для обеспечения горизонтальной ротации руководителей. В Японии, например, с этой целью разработана так называемая «матрица перемещений», в основу которой заложена квалификационно-должностная матрица. Она позволяет каждому работнику ясно представлять, что от него требуется, чтобы через определенный период занять интересующую его должность [16, с.58].

Аналогом проведения аттестации в зарубежной практике управления персоналом является технология «Управления персоналом по целям» или иначе - MBO (management by objectives). Управление персоналом по целям основано на построении дерева целей предприятия, которое заключается во взаимной увязке генеральной цели компании с целями ее структурных подразделений и отдельных сотрудников [21, с.20].

Цель системы управления персоналом по целям – повышение эффективности работы персонала и более тесная увязка интересов работника с долгосрочной стратегией предприятия.

В основу управления персоналом по целям заложены следующие принципы:

- использование стимулирующего эффекта, прежде всего, на уровне среднего и высшего менеджмента, для того чтобы обеспечить корректирующее управление, выявить слабые и сильные стороны сотрудников при выполнении ими функций, ориентированных на стратегические цели предприятия;
- консолидация индивидуальных и корпоративных целей, которая позволяет достичь согласованности и однонаправленности в работе различных



подразделений (по вертикали и по горизонтали), благодаря чему каждый сотрудник чувствует свою сопричастность к происходящему в компании;

- выявление приоритетов в работе за счет возможности расстановки акцентов на ключевых функциях;
- использование критерия степени достижения работником нормативных показателей (каждой цели соответствует свой вес в процентах);
- создание таких условий, которые позволяют работнику развивать его профессиональные знания и навыки, прогнозировать свою деятельность и ее результаты;
- улучшение взаимодействия в системе двухстороннего делового общения «руководитель-сотрудник» (руководитель не просто указывает, что надо сделать, но объясняет, зачем, и обсуждает, как);
- формирование корпоративной культуры, «ориентированной на результат» и гибко реагирующей на перемены во внешней и внутренней среде [21, с.22].

На основе внедрения управления персоналом по целям становится возможным обоснованно проводить оценку и сравнение рабочих мест, заработных плат и льгот внутри предприятия, точнее сформулировать распределение должностных ролей и ответственности [26, с.13].

На основе анализа теории и практики проведения аттестации в российских и зарубежных компаниях были сформулированы цели, задачи, принципы (табл. 1.1) и этапы проведения аттестации (рис. 1.1) [22, с.58].

Таблица 1.1

#### Принципы проведения аттестации персонала [7, с.19]

Принцип аттестации	Содержание принципа
Принцип соблюдения коллективных и личных интересов	Аттестационная комиссия должна объективно оценивать личный трудовой вклад каждого работника в деятельность компании Продолжение табл.1.1
Принцип объективности оценки профессиональных и личностных качеств	Уровень профессиональных и личностных качеств работника аттестационная комиссия оценивает на основе представленных достоверных показателей и характеристик (отзывов). Не исклю-

качества оцениваемого	чается привлечение в качестве эксперта самого претендента на должность. В этом случае ему предлагается оценить свою модель рабочего поведения и профессиональные качества
Принцип определенности предъявляемых при деловой оценке требований	Одновременно с графиком проведения аттестации до работников доводится примерный перечень вопросов и заданий, полный перечень которых вместе с ориентировочными ответами разрабатывает аттестационная комиссия. Эти вопросы должны быть конкретными, соответствовать трудовым функциям оцениваемых и не касаться того, что выходит за пределы их должностных обязанностей и инструкций
Принцип дифференциации предъявляемых к работнику требований	В ходе аттестации комиссия может задавать работникам только вопросы, которые относятся к их профессиональной деятельности, причем для определения возможности дальнейшего продвижения по службе не исключаются вопросы, которые относятся к требованиям для более высокой должности
Принцип гласности	Работник, подлежащий оценке, своевременно должен быть проинформирован о предстоящей аттестации, а после аттестации - о ее результатах

Из данных таблицы 1.1 и рис.1 следует, что аттестация персонала - сложный и многоэтапный процесс.

Основными задачами аттестации являются: максимально объективная и полная оценка нравственных, деловых и профессиональных качеств, знаний, умений и навыков аттестуемых на основе глубокого и всестороннего их изучения; определение степени соответствия аттестуемых сотрудников занимаемым должностям и перспективы их служебного использования; создание условий для формирования высококвалифицированного кадрового потенциала предприятия; создание стимулов для развития профессиональной активности аттестуемых [21, с.23].



Рис. 1. Основные элементы проведения аттестации персонала [8, с.277]

На практике целесообразно осветить в положении следующие вопросы проведения аттестации на предприятии:

- понятие аттестации, ее задачи и цели проведения. Выявление указанных положений и четкость их формулировки существенно улучшит понимание работников процесса аттестации, так как единого понятия аттестации нигде не закреплено, а цели и задачи могут отражать специфику деятельности организа-

ции. В качестве примера можно привести популярную на практике общую цель - изменение организационной структуры, системы поощрений и установление потребности в повышении квалификации работников, а также определение уровня квалификации работника для оптимизации процессов производства в дальнейшем или для повышения его в должности;

- категории работников, в отношении которых может проводиться аттестация. Отдельное внимание в положении следует уделить категориям работников, не подлежащим аттестации, если таковые существуют;

- сроки проведения аттестации. Они могут устанавливаться в зависимости от целей и задач ее проведения, а также категорий работников, подлежащих аттестации [46, с.13].

На практике выделяют следующие виды аттестации персонала в зависимости от сроков проведения:

- плановую (очередную) аттестацию. Характерной особенностью такой аттестации является то, что она проводится через определенные промежутки времени (раз в полгода или раз в год, три и т.д.);

- внеплановую (внеочередную) аттестацию. Указанный вид аттестации проводится лишь при выявлении факта необходимости ее проведения, т.е. при возникновении проблем в работе конкретного структурного подразделения (изготовление некачественной продукции) или при непрофессиональном поведении конкретного работника (жалоба покупателя на поведение продавца) [45, с.68].

Помимо указанных случаев, досрочная аттестация может проводиться при необходимости внести изменения в штатное расписание организации или систему оплаты труда, а также при проведении мероприятий по сокращению численности или штата организации для определения уровня производительности или квалификации работников, подлежащих увольнению, и в иных случаях.

## **1.2 Этапы проведения аттестации персонала**

Аттестационная процедура - система последовательных действий по осу-

шествлению аттестации. Соблюдение процедуры создает гарантии объективного подхода к оценке деятельности персонала, способствует эффективному решению задач аттестации [14, с.22].

Аттестационная процедура включает следующие основные элементы: 1) постановку целей и задач аттестации; 2) разработку подготовительных мероприятий; 3) сбор, изучение, анализ и обобщение информации об аттестуемом; 4) выработку системы оценки персонала; 5) проведение аттестационной оценки, выявление степени соответствия занимаемой должности; 6) подготовку аттестационными комиссиями рекомендаций [23, с.10].

Аттестация состоит из трех этапов: подготовительного, непосредственно аттестации, заключительного. Предварительная работа по подготовке аттестации возлагается на службу персонала или отдел кадров предприятия [28, с.65].

Подготовка к проведению аттестации осуществляется непосредственным руководителем структурного подразделения и службой персонала. Подготовка к проведению аттестации включает следующие мероприятия:

- 1) подготовку необходимых документов на аттестуемых сотрудников;
- 2) разработку графика проведения аттестации;
- 3) определение состава аттестационных комиссий;
- 4) согласование сроков и места проведения тестирования [30, с.63].

Нормативная модель должности может включать в себя два основных документа:

- квалификационную карту;
- карту компетенций [19, с.62].

Квалификационная карта представляет собой набор квалификационных характеристик – образование, квалификация, опыт и специальные навыки работы (например, владение компьютером, знание иностранного языка, скорочтения, наличие водительских прав и т.д.). Она позволяет сформулировать профессиональные требования для «идеального» сотрудника и в дальнейшем служить инструментом, позволяющим с помощью структурированной оценки сравнивать

кандидатов между собой [29, с.65].

Методы деловой оценки персонала могут использоваться самые разнообразные. При выборе системы оценки при аттестации персонала необходимо учитывать большое количество факторов, к которым можно отнести следующие: организационно-правовая форма предприятия, существующая корпоративная культура, менталитет руководителя, отраслевая специфика, особенности технологии производства, качественные и количественные характеристики службы персонала, нормы трудового законодательства и т.д. [31, с.70]

Важным критерием выбора системы оценки является достижение цели аттестации при оптимальных временных, материальных, финансовых, кадровых затратах.

В зарубежной практике при оценке административно- управленческого персонала часто используются 5 основных показателей:

- количество труда (ожидаемый объем и результативность труда);
  - качество труда (ожидаемое качество выполняемой работы и принимаемых решений);
  - профессиональные качества (знания, умения, навыки, опыт);
  - личностные качества (психофизиологические особенности человека);
  - степень мотивируемости и адаптируемости (заинтересованность в оплате труда, инициативность работника, его возможность выдерживать большие психологические нагрузки, способности приспособиться к различным ситуациям)
- [24, с.6].

Проведение аттестации. Аттестационная комиссия начинает свою работу с изучения представленных документов и заслушивает аттестуемого сотрудника. Обсуждение личных и деловых качеств сотрудника должно быть объективным и доброжелательным. В целях обеспечения объективности оценки личных и деловых качеств сотрудника на заседание аттестационной комиссии могут приглашаться непосредственный руководитель (начальник) сотрудника, составивший мотивированный отзыв, и по просьбе аттестуемого сотрудника - другие сотруд-

ники. Члены аттестационной комиссии вправе задавать аттестуемому сотруднику, а также его непосредственному руководителю (начальнику) вопросы, связанные со служебной деятельностью аттестуемого сотрудника [18, с.106].

Заседание аттестационной комиссии считается правомочным, если на нем присутствует не менее двух третей ее состава. Состав аттестационной комиссии уточняется не реже одного раза в год либо по мере необходимости.

Рекомендации аттестационной комиссии принимаются открытым голосованием в отсутствие аттестуемого сотрудника. Результаты голосования определяются большинством голосов членов аттестационной комиссии. При равенстве числа голосов сотрудник признается соответствующим замещаемой должности [17, с.47].

Заключительный этап аттестации. Рекомендации аттестационной комиссии отражаются в протоколе заседания аттестационной комиссии, который подписывается председателем, заместителем председателя, иными членами аттестационной комиссии, присутствующими на заседании аттестационной комиссии, и заносятся в аттестационный лист, который подписывается председателем и секретарем аттестационной комиссии.

### **1.3 Правовые основы аттестации персонала**

Одним из важных факторов эффективности деятельности любой организации является высокий уровень квалификации работников. Если же они профессионально не пригодны для выполнения предусмотренных трудовых функций, это не только не приводит к увеличению прибыли и конкурентоспособности организации на рынке, но и отрицательным образом влияет на результаты работы всей компании [20, с.10].

На основании п. 3 ч. 1 ст. 81 Трудового кодекса Российской Федерации (ТК РФ) работника можно уволить по причине его несоответствия занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации [1]. Од-

нако для этого необходимо провести аттестацию, лишь по результатам которой можно будет принять решение об увольнении [11, с.46].

Процедура аттестации должна соответствовать порядку, установленному трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, локальными нормативными актами, принимаемыми с учетом мнения представительного органа работников, то подробнее рассмотрим.

Анализ законодательства Российской Федерации позволяет сделать вывод, что в настоящее время отсутствует нормативно-правовой акт, который определял бы общие правила проведения, сроки, категории работников и иные вопросы, касающиеся аттестации [33, с.3].

Отдельные нормативные акты регулируют проведение аттестации только в отношении определенных категорий работников. Так, аттестация сотрудников органов внутренних дел регламентируется Федеральным законом «О службе в органах внутренних дел и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», аттестация муниципальных служащих проводится на основе Федерального закона «О муниципальной службе в Российской Федерации», гражданских служащих - Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации», аттестацию педагогических работников следует проводить в соответствии с положениями Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» и т.д. [39, с.43].

Для организаций частного сектора специально разработанных правил организации и проведения аттестации нет. В силу данного обстоятельства суды при рассмотрении дел об увольнениях по основанию п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ на основе анализа этой статьи признают значимыми и подлежащими установлению факт проведения аттестации и несоответствие уровня квалификации работника установленным для должности требованиям, оформленное надлежащим образом. Перечисленные обстоятельства подлежат доказыванию работодателем путем пред-



ставления документов, оцениваемых судом по внутреннему убеждению, в совокупности с другими доказательствами [39, с.43].

И если с доказыванием проведения аттестации проблемы, как правило, не возникают, то с доказыванием второго обстоятельства проблемы существуют постоянно. Суды предъявляют строгие требования к оформлению результатов, так как документы, на основании которых делается вывод о доказанности наличия основания для увольнения, - более объективные доказательства, чем объяснения свидетелей и иных участников, данные в суде по истечении некоторого времени.

Рассматривая споры о восстановлении на работе, суды исходят из презумпции: чего не отражено в аттестационном листе или протоколе заседания аттестационной комиссии, того не было [39, с.43].

В основном доводы истцов сводятся к необъективности и неполноте проведенной проверки. В других случаях доводами истцов становятся нарушения при формировании и функционировании комиссии: отсутствие представителя профсоюза, отсутствие протокола, неоглашение результатов, неизвещение или несвоевременное извещение о сроках аттестации, вопросах, отсутствие возможности составить отзыв на документы, отсутствие предложения занять другую имеющуюся вакансию. Эти аргументы исследуются и проверяются судами, а при наличии доказательств таких нарушений суды выносят решения в пользу истцов [39, с.43].

Трудовое законодательство также предусматривает целый ряд работников, которых также следует аттестовывать по положениям локальных нормативных актов, но в отношении которых действуют ограничения на увольнение по основаниям, предусмотренным ст. 81 Трудового кодекса Российской Федерации [48, с.97]. Такие ограничения предусмотрены для следующих работников:

- работников, находящихся в отпуске, независимо от его вида (ежегодный, дополнительный, иной) (ч. 6 ст. 81 ТК РФ);
- работников в период временной нетрудоспособности (ч. 6 ст. 81 ТК РФ);
- представителей работников в период ведения коллективных перегово-

ров (ч. 3 ст. 39 ТК РФ);

- работников, являющихся членами профсоюза (ч. 2 ст. 82 ТК РФ);
- работников в возрасте до 18 лет (ст. 269 ТК РФ);
- представителей работников, участвующих в разрешении коллективного трудового спора (ст. 405 ТК РФ);
- работников, участвующих в коллективном трудовом споре или в забастовке (ст. 415 ТК РФ);
- работников, избранных в состав комиссий по трудовым спорам (ст. ст. 171, 373 ТК РФ);
- руководителей (их заместителей) выборных коллегиальных органов первичных профсоюзных организаций, выборных коллегиальных органов профсоюзных организаций структурных подразделений организаций (не ниже цеховых и приравненных к ним), не освобожденных от основной работы (далее - руководители (их заместители) выборных коллегиальных органов профсоюзных организаций) (ст. ст. 374, 376 ТК РФ) [40, с.30-31].

Таким образом, определив круг субъектов, в отношении которых будет проводиться аттестация персонала, выделив категории работников, подлежащих обязательной аттестации, и изучив нормативно-правовые акты, регламентирующие указанный процесс, руководителю предприятия следует задуматься о создании своего собственного локального акта, закрепляющего проведение аттестации в его организации. Рассмотрим в первую очередь документальное оформление данного процесса. Все аспекты аттестации персонала на предприятии следует оформить следующим документам -положением о проведении аттестации или иным документом, регламентирующим данный процесс [9, с.61].

Важно отметить, что в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации порядок проведения аттестации, установленный таким актом, принимается с обязательным учетом мнения представительного органа работников (ч. 2 ст. 81 ТК РФ). В документе описываются процедуры, применяемые при аттестации [44, с.20].

С локальным нормативным актом, определяющим в организации порядок проведения аттестации работников, персонал необходимо ознакомить под личную подпись до момента заключения трудового договора при приеме на работу (ст. 68 ТК РФ), а если положение о проведении аттестации работников вводится в действие позднее, то незамедлительно после его принятия (ст. 22 ТК РФ) [1].

Аттестацию работников в организации должна осуществлять аттестационная комиссия. В зависимости от специфики деятельности и должностных обязанностей работников, подлежащих проверке, может быть предусмотрено создание нескольких аттестационных комиссий, которые обладают одинаковыми правами. Никаких специальных требований к составу комиссии законодательством РФ не установлено. Однако ее необходимо сформировать таким образом, чтобы снизить возможность возникновения в дальнейшем трудовых споров [47, с.59].

Как правило, состав комиссии бывает следующим: председатель, заместитель председателя, секретарь, иные члены комиссии. Председателем комиссии обычно является руководитель организации или его заместитель, а иные члены комиссии - сотрудники из числа руководящих работников и/или высококвалифицированных специалистов. Рекомендуется включать в члены комиссии не менее трех человек.

Если в организации есть первичная профсоюзная организация, то в состав аттестационной комиссии должен быть включен ее представитель (ч. 3 ст. 82 ТК РФ).

Кроме того, целесообразно в ряде случаев включать в состав аттестационной комиссии и привлеченных со стороны независимых специалистов высокой квалификации, так как их мнение в плане определения профессионального уровня аттестуемых сотрудников будет более объективным, нежели мнение работников организации [42, с.86].

Работодатель, руководствуясь локальным нормативным актом организации, приказом должен утвердить график проведения аттестации и довести его до сведения каждого аттестуемого работника заблаговременно. Трудовым законода-

тельством требования о конкретных сроках такого извещения для коммерческих организаций не предусмотрены.

Важным этапом при проведении аттестации является подготовка отзыва (характеристики) на аттестуемого работника, чтобы аттестационная комиссия могла всесторонне оценить результативность сотрудника, его компетенции, уровень квалификации и деловые качества. Поэтому отзыв (характеристика) должен содержать полную, всестороннюю и объективную оценку профессиональных, деловых и личных качеств аттестуемого работника, отражать конкретные результаты работы в данной должности за предшествующий аттестации период. Как правило, такой отзыв (характеристику) на сотрудника составляет его непосредственный руководитель [41, с.52].

При этом секретарь аттестационной комиссии в установленный в организации срок до начала аттестации должен ознакомить работника под подпись с представленным отзывом (характеристикой) о его трудовой деятельности, чтобы аттестуемый имел возможность сообщить в комиссию в письменной форме дополнительные сведения о своей работе за предшествующий период, а также подать заявление о несогласии с представленным отзывом с изложением аргументов.

В связи с тем, что по результатам аттестации делаются выводы о профессиональных качествах сотрудника, о его соответствии занимаемой должности, при проведении аттестации необходимо использовать также и должностные инструкции, определяющие требования и уровень квалификации, которым должен соответствовать каждый конкретный работник [43, с.13].

Итак, порядок подготовки к проведению аттестации может включать следующие этапы:

- определение сроков проведения аттестации;
- формирование аттестационной комиссии;
- составление списка работников, подлежащих аттестации;
- издание приказа о проведении аттестации;
- составление графика проведения аттестации работников;

– подготовку вопросов и сбор необходимых документов и сведений для проведения аттестации [37, с.22].

Аттестация должна проводиться в присутствии аттестуемого работника и его непосредственного руководителя. В случае неявки работника на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин или отказа от аттестации комиссия может провести аттестацию в его отсутствие. В этом случае на все уточняющие вопросы комиссии отвечает непосредственный руководитель аттестуемого.

Проведение аттестации без работника допускается лишь при наличии письменного ознакомления работника с датой проведения аттестации. При этом работодатель вправе привлечь работника к дисциплинарной ответственности.

Оценка деятельности сотрудника основывается на его соответствии квалификационным требованиям по занимаемой должности, изложенным в его должностной инструкции, трудовом договоре. При этом должны учитываться профессиональные знания, опыт работы, повышение квалификации, переподготовка и другие объективные данные [34, с.19].

Решение комиссии принимается открытым или тайным голосованием, простым большинством голосов присутствующих на заседании членов комиссии, в отсутствие самого работника.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист, форма которого предварительно утверждена локальным нормативным актом компании.

Аттестационный лист подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствующими на заседании и принимающими участие в голосовании.

Аттестованный работник должен быть ознакомлен с аттестационным листом под подпись.

Кроме того, как и любое заседание комиссии, проведение аттестации работников должно сопровождаться ведением протокола, в котором секретарем комиссии отражается вся информация о ходе проведения аттестации. Протокол подпи-

сывается председательствующим и секретарем.

В результате аттестации работнику дается одна из следующих оценок:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии по его трудовой деятельности;
- соответствует занимаемой должности и рекомендуется к включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности в порядке должностного роста;
- не соответствует занимаемой должности [32, с.66].

Исходя из результатов аттестации, комиссия вправе рекомендовать принять решение о прекращении трудовых отношений с работником.

Решения по результатам аттестации должны быть приняты работодателем не позднее чем через определенный срок со дня аттестации работника, установленный локальным нормативным актом организации. Конкретный срок для принятия такого решения трудовым законодательством не регламентирован, поэтому работодатели вправе установить его самостоятельно (к примеру, не позднее чем через два месяца со дня аттестации работника), обязательно при этом установив его в локальном нормативном акте о проведении аттестации в компании.

**Выводы.** Под аттестацией персонала следует понимать кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня исполнения трудовой деятельности, а также качеств и потенциала личности предъявляемым требованиям.

Аттестация дает возможность снизить уровень субъективизма в оценке персонала, освободиться от сотрудников, не соответствующих занимаемой должности, выявить сотрудников, работающих эффективно, с полной отдачей сил, дать рекомендации об их поощрении, перемещении на вышестоящую должность и т.п.

Целью проведения аттестации является непрерывное совершенствование кадровой политики предприятия, оценка уровня профессиональной подготовки, деловых и морально-психологических качеств сотрудников, обеспечение их правильного подбора и расстановки, определение перспектив и возможностей слу-

жебного роста и дальнейшего их служебного предназначения.

Аттестация персонала состоит из трех этапов: подготовительного (подготовка необходимых документов на аттестуемых сотрудников; разработка графика проведения аттестации; определение состава аттестационных комиссий; согласование сроков и места проведения тестирования), непосредственно аттестации, заключительного.

Аттестация персонала проводится по средствам следующих методов: анализ и описание рабочего места; изучение квалификационной карты; карты компетенций; метод деловой оценки персонала.

Нормами трудового законодательства РФ порядок проведения аттестации работников не регламентирован.

Поэтому руководитель должен разработать и утвердить локальный нормативный акт о порядке проведения аттестации работников, в котором должны быть предусмотрены следующие разделы: основания, условия, порядок и периодичность проведения аттестации; состав аттестационной комиссии и порядок ее создания; категории аттестуемых работников и тех, кто не подлежит аттестации; критерии оценки, определяющие успешное прохождение работником аттестации; виды решений, принимаемых по результатам аттестации, и порядок их принятия; иные положения, способствующие эффективному проведению аттестации.

## ГЛАВА 2. ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ФЕРМЕР – ТОРГ-4»

### 2.1 Организационно - экономическая характеристика предприятия

ООО «Фермер – Торг-4» является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании устава и действующего законодательства Российской Федерации. Копия устава предприятия представлена в приложении 1. Место нахождения: 308007, г. Белгород, ул. Садовая, 29-Б. Основной целью деятельности ООО «Фермер – Торг-4» является извлечение прибыли.

Предметом деятельности предприятия являются: розничная торговля; осуществление других видов деятельности, не запрещенных и не противоречащих действующему законодательству Российской Федерации.

Организационная структура управления ООО «Фермер – Торг-4» представлена на рис. 2.1.

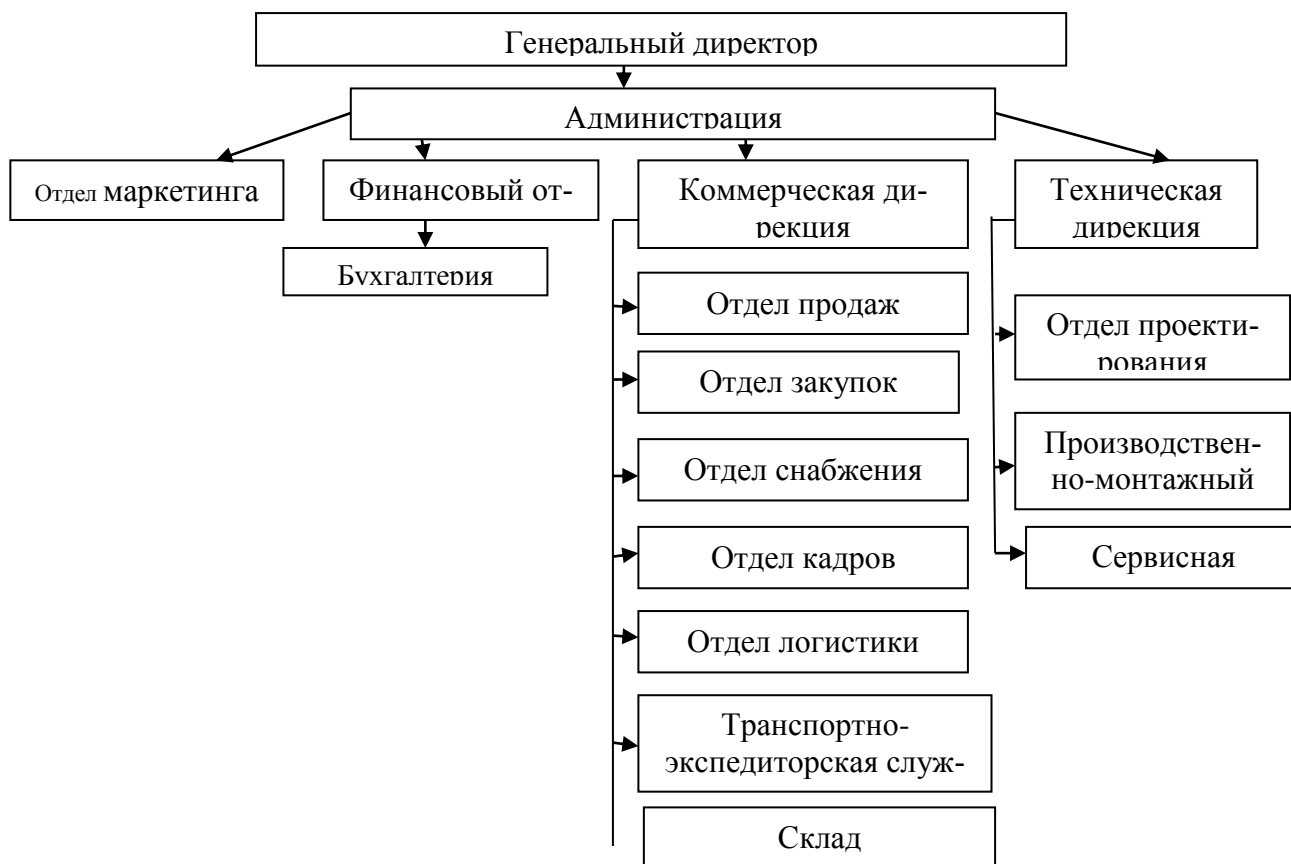


Рис.2.1 Организационная структура управления ООО «Фермер – Торг-4»



Из данных рисунка 2.1 следует, что ООО «Фермер – Торг-4» имеет линейную структуру управления.

Преимуществами линейной структуры управления являются оперативное реагирование на изменение внешних условий, сближение стратегических и текущих задач, высокая степень координации в рамках одного уровня управления.

Недостатками данной структуры являются: внутренняя конкуренция за ресурсы и квалифицированный управленческий персонал,

- различие в квалификации управленческого персонала в однотипных подразделениях разных дивизионов,
- сложность разделения накладных расходов,
- трудность согласования интересов власти и стратегических целей.

Для анализа финансового состояния предприятия следует проанализировать данные бухгалтерского баланса за 2013-2015 года (Приложение 2). Динамика основных показателей финансово – хозяйственной деятельности представлена в таблице 2.1

Таблица 2.1

Динамика основных показателей финансово - хозяйственной деятельности ООО «Фермер – Торг-4» за 2013-2015 гг.

Показатели	Годы			Отклонение, ± 2015 г. от 2013 г.	Темп роста, %	
	2013	2014	2015		2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
Выручка от продажи в действующих ценах, тыс. руб.	549	101098	179249	178700	184	177
Себестоимость проданных товаров, продукции, тыс. руб.	641	82028	147336	146695	128	180
Валовая прибыль, тыс. руб.	92	19070	31913	31821	207	167
Прибыль от продаж, тыс. руб.	250	4211	99	-151	168	23
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	1	3572	222	221	357	62
Чистая прибыль, тыс. руб.	31	4536	1391	1360	146	31
Численность работников, чел.	113	100	102	-13	88,5	102
Затраты на оплату труда, тыс. руб.	20,9	21,3	25,3	4,4	101	118

Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	9,6	10,6	12,6	3,0	110	118
Производительность труда, тыс. руб./чел.	13,5	15,2	15,9	2,4	112	104

Из данных таблицы следует, что выручка от продажи за 2013-2015 гг. увеличилась на 178700 тыс. руб., что говорит о том, что предприятие расширяется, увеличивает выпуск готовой продукции. Себестоимость продукции увеличилась на 146695 тыс. руб. в связи с увеличением затрат на производство и расходов на электроэнергию. Валовая прибыль увеличилась на 31821 тыс. руб., темп роста в 2013-2014 гг. составил 207 %, а 2014-2015 гг. составил 167 %, что говорит об устойчивости финансового состояния предприятия.

Прибыль от продаж за 2013-2014 гг. сохраняла положительную динамику, однако в 2014-2015 гг. снизилась. Падение прибыли от продаж говорит о снижении конкурентоспособности товаров.

Прибыль до налогообложения возросла на 221 тыс. руб. за 2013-2015 гг. в связи с увеличением себестоимости и других расходов.

Чистая прибыль за 2013-2014 гг. увеличилась на 146 %, а за 2014-2015 гг. всего лишь на 31 % и это обусловлено, прежде всего, колебанием валовой прибыли за анализируемый период.

Численность работников за 2013-2015 гг. уменьшилась на 13 человек. Затраты на оплату труда, а также среднемесячная заработная плата возросли за анализируемые года.

Проведем анализ ликвидности баланса ООО «Фермер – Торг-4» за 2013-2015 гг. (табл.2.2). Анализ ликвидности баланса позволяет оценить кредитоспособность предприятия, т.е. способность предприятия рассчитываться по своим обязательствам. Ликвидность определяется покрытием обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств.

Группировка активов по степени ликвидности в ООО «Фермер – Торг-4» за  
2013-2015 гг.

Наименование показателя	На отчетную дату отчетного периода (на 31.12.2015)	На 31 декабря предыдущего года (на 31.12.2014)	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему (на 31.12.2013)
Наиболее ликвидные активы (НЛА)	1520 тыс.руб.; 15.26 %	911 тыс.руб.; 13.97 %	439 тыс.руб.; 29.07 %
Быстро реализуемые активы (БРА)	671 тыс.руб.; 6.74 %	349 тыс.руб.; 5.35 %	104 тыс.руб.; 6.89 %
Медленно реализуемые активы (МРА)	7767 тыс.руб.; 78 %	5261 тыс.руб.; 80.68 %	967 тыс.руб.; 64.04 %
Трудно реализуемые активы (ТРА)	0 тыс.руб.; 0 %	0 тыс.руб.; 0 %	0 тыс.руб.; 0 %
Итого	9958 тыс.руб.	6521 тыс.руб.	1510 тыс.руб.

Данные, приведенные в таблице, позволяют сделать следующие выводы:

- общая стоимость активов предприятия сократилась с 9958 тыс. руб. до 1510 тыс. руб.; структура активов также изменилась;
- общая сумма наиболее ликвидных активов сократилась с 1520 тыс. руб. до 439 тыс. руб. В течение анализируемого периода времени часть наиболее ликвидных активов приняла форму медленно реализуемых активов;
- увеличение удельного веса медленно реализуемых активов означает, что предприятие увеличило вложения в запасы товарно-материальных ценностей. Если это связано с увеличением масштабов осуществления хозяйственной деятельности, то это обстоятельство можно расценивать как положительное явление.

В следующей таблице осуществляем группировку обязательств по срочности погашения и рассчитываем удельный вес каждой группы в их общей сумме.

Группировка обязательств по срочности погашения активов в ООО «Фермер – Торг-4» за 2013-2015 гг.

Наименование показателя	На отчетную дату отчетного периода (на 31.12.2015)	На 31 декабря предыдущего года (на 31.12.2014)	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему (на 31.12.2013)
Наиболее срочные обязательства (НСО)	15786 тыс.руб.; 158.53 %	10456 тыс.руб.; 160.39 %	1412 тыс.руб.; 1440.82 %
Краткосрочные пассивы (КСП)	0 тыс.руб.; 0 %	0 тыс.руб.; 0 %	0 тыс.руб.; 0 %
Долгосрочные пассивы(ДСП)	0 тыс.руб.; 0 %	500 тыс.руб.; 7.67 %	0 тыс.руб.; 0 %
Постоянные пассивы (ПСП)	-5828 тыс.руб.; -58.53 %	-4437 тыс.руб.; -68.06 %	98 тыс.руб.; 100 %
Итого	9958 тыс.руб.	6519 тыс.руб.	1510 тыс.руб.

Представленная выше таблица иллюстрирует величины каждой группы обязательств, их динамику, а также удельный вес каждой группы в общей сумме пассивов.

Данные, приведенные в таблице, позволяют сделать следующие выводы:

– общая стоимость пассивов предприятия (как и стоимость активов) увеличилась с 98 тыс. руб. до 5825 тыс. руб.; структура пассивов также изменилась;

– общая величина постоянных пассивов сократилась с 98 тыс. руб. до 5828 тыс. руб., удельный вес данной группы пассивов сократился с 100 % до 58,53 %. Норматив финансовой устойчивости требует, чтобы не менее 50% имущества предприятия было сформировано за счет собственного капитала (а это именно рассматриваемая группа пассивов - постоянные пассивы).

Как видно из данных таблицы, данный норматив соблюдался.

После группировки активов по степени ликвидности и обязательств по срочности погашения рассчитывается платежный дефицит (-) или излишек (+) (табл.2.4).

Платежный дефицит (-) или излишек (+) баланса ООО «Фермер – Торг-4» за 2013-2015 гг.

Наименование показателя	На отчетную дату отчетного периода (на 31.12.2015)	На 31 декабря предыдущего года (на 31.12.2014)	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему (на 31.12.2013)
Платежный излишек (+) или недостаток (-) для покрытия наиболее срочных обязательств, тыс. руб. (НЛА-НСО)	-14266	-9545	-973
Платежный излишек (+) или недостаток (-) для покрытия краткосрочных пассивов, тыс. руб. (БРА-КСП)	671	349	104
Платежный излишек (+) или недостаток (-) для покрытия долгосрочных пассивов, тыс. руб. (МРА-ДСП)	7767	4761	967
Платежный излишек (+) или недостаток (-) для покрытия постоянных пассивов, тыс. руб. (ТРА-ПСП)	-	-	-98

Данные, приведенные в таблице, позволяют сделать следующие выводы:

– ликвидность активов, а следовательно, и финансовое состояние предприятия существенно ухудшилось: если на начало анализируемого периода имеет место дефицит наиболее ликвидных активов в сумме 973 тыс. руб., быстро реализуемых активов в сумме 104 тыс. руб. и медленно реализуемых активов в сумме 967 тыс. руб.; через два года ситуация изменилась в лучшую сторону, поскольку по первым трем группам активов имел место избыток активов, необходимых для погашения обязательств различной степени срочности погашения.

Для комплексной оценки ликвидности баланса рассчитывается коэффициент общей ликвидности баланса:

$$K_{общ} = \frac{НЛА + 0,5 * БРА + 0,3 * МРА}{НСО + 0,5 * КСП + 0,3 * ДСП} \quad (2.1)$$

где НЛА - наиболее ликвидные активы, руб.;

БРА - быстро реализуемые активы, руб.;

МРА - медленно реализуемые активы, руб.;

НСО - наиболее срочные обязательства, руб.;

КСП - краткосрочные пассивы, руб.;

ДСП - Долгосрочные пассивы, руб.

Для соблюдения ликвидности коэффициент должен быть больше или равен единице [5, с.74].

Расчет данного показателя представлен в таблице 2.5

Таблица 2.5

Коэффициент общей ликвидности баланса ООО «Фермер – Торг-4»  
за 2013-2015 гг.

Наименование показателя	На отчетную дату отчетного периода (на 31.12.2015)	На 31 декабря предыдущего года (на 31.12.2014)	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему (на 31.12.2013)
Коэффициент общей ликвидности баланса	0.27	0.25	0.55

Таким образом, можно утверждать, что полученные значения коэффициента общей ликвидности баланса демонстрируют отрицательную динамику: баланс предприятия был неликвидным, поскольку значение коэффициента составляло менее 1. Таким образом, финансовое состояние предприятия ухудшилось.

Далее целесообразно провести анализ относительных показателей финансовой устойчивости предприятия.

Расчет относительных показателей финансовой устойчивости осуществляется в таблице 2.6.

Относительные показателей финансовой устойчивости Продолжение табл.2.6  
за 2013-2015 г

Наименование показателя	На отчетную дату отчетного периода (на 31.12.2015)	На 31 декабря предыдущего года (на 31.12.2014)	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему (на 31.12.2013)
Коэффициент автономии	-0.59	-0.68	0.06
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	-2.71	-2.47	14.41
Коэффициент маневренности	1	0.89	1
Коэффициент обеспеченности запасов собственными средствами	-0.75	-0.75	0.1
Коэффициент реальной стоимости имущества производственного назначения	0.78	0.81	0.64
Коэффициент прогноза банкротства	-0.65	-0.66	0

Данные, приведенные в таблице, позволяют сделать следующие выводы:

- на 31.12.2013 г. на 1 руб. собственного капитала приходилось 14,43 руб. заемного капитала; за год эта величина снизилась до 2,47 коп. на 1 руб. собственных источников, а на 31.12.2015 г. тенденция улучшения финансового состояния продолжила укрепляться, и на 1 руб. собственного капитала приходилось только 2,71 коп. обязательств предприятия;
- высокое значение коэффициента маневренности положительно характеризует финансовое состояние предприятия;
- рекомендуемое значение коэффициента обеспеченности запасов собственными средствами составляет не менее 1. Это означает, что формирование запасов полностью не обеспечивается собственными оборотными средствами. В данном случае норматив по данному показателю не соблюдается;
- рекомендуемое ограничение коэффициента реальной стоимости имущества производственного назначения составляет не менее 0,5. Это означает, что указанных в числителе формулы активов должно быть не менее половины общей

величины имущества предприятия. Норматив по данному показателю соблюдается;

– значение коэффициента прогноза банкротства должно быть более 0. Это означает, что оборотных активов недостаточно для удовлетворения требований кредиторов. Норматив не выполняется, предприятию угрожает банкротство.

Таким образом, анализ финансового состояния предприятия за 2013-2015 гг. показал, что выручка от продажи увеличилась на 178700 тыс. руб., что говорит о том, что предприятие расширяется, увеличивает выпуск готовой продукции; валовая прибыль увеличилась на 31821 тыс. руб., темп роста в 2013-2014 гг. составил 207 %, а 2014-2015 гг. составил 167 %, что говорит об благоприятной финансовой политики предприятия. Однако себестоимость продукции увеличилась на 146695 тыс. руб. в связи с увеличением затрат на производство и расходов на электроэнергию, чистая прибыль сократилась на 31 % в 2015 г.

Полученные значения коэффициента общей ликвидности баланса демонстрируют отрицательную динамику: финансовое состояние предприятия за 2013-2015 гг. ухудшилось.

## **2.2 Анализ системы управления персоналом**

Управление персоналом и всю кадровую работу в ООО «Фермер – Торг-4» осуществляет отдел кадров. Структура отдела кадров ООО «Фермер – Торг-4» представлена в приложении 3. В структуру отдела кадров входит два специалиста: начальник отдела кадров и специалист по воинскому учету.

Начальник отдела кадров выполняет следующие функции:

- разработка кадровой политики и кадровой стратегии предприятия;
- подбор, отбор и расстановка кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств;
- обеспечивает прием, размещение и расстановку кадров;



- ведение кадровой документации и др.

В должностные функции специалиста по воинскому учету входят:

- разработка и заполнение документов по ведению воинского учета в организациях;
- взаимодействие с военными комиссариатами и органами местного самоуправления, осуществляющими первичный воинский учет;
- организация работы по бронированию граждан, пребывающих в запасе и др.

Основной целью кадровой политики ООО «Фермер – Торг-4» является своевременное обеспечение организации персоналом требуемого качества и в необходимой численности.

Задачами управления персоналом в ООО «Фермер – Торг-4» является наличие в составе работников необходимой профессии и квалификации, оптимального соотношения числового и качественного состава кадров в структуре организации; эффективное использование потенциала работника и коллектива в целом; правильное развитие кадров для повышения трудовой дисциплины и карьерного роста; контроль за исполнением решений руководства.

Среднесписочная численность работников в 2015 году составила 102 человек; в 2014 году – 100 человек, а в 2013 году – 113 человек.

Основные показатели кадровых процессов представлены в табл. 2.7.

Таблица 2.7

Анализ основных кадровых процессов в ООО «Фермер – Торг-4»  
за 2013-2015 гг.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Численность персонала на начало года, чел.	116	111	104
Среднесписочное число работников, чел.	113	100	102
Принято всего, чел.	3	5	5
Выбыло всего, чел.	18	5	3
в т. ч.:	3	0	1
- по сокращению штатов:			
- по собственному желанию:	13	5	2

- за нарушение трудовой дисциплины	2	0	0
Численность персонала на конец года, чел.	113	101	103
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	0,02	0,05	0,04
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	0,16	0,05	0,03
Коэффициент постоянства кадров (Кпс)	0,02	0,1	0,009
Коэффициент замещения (Кз)	-0,14	0	0,02
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	0,11	0,05	0,02

Формулы для расчёта данных коэффициентов приведены ниже:

$$\begin{aligned} \text{Коэффициент оборота по приему (Кпр)} &= \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.2) \\ &= 3/113 = 0,02 \text{ за 2013 год} \\ &= 5/100 = 0,05 \text{ за 2014 год} \\ &= 5/102 = 0,04 \text{ за 2015 год} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Коэффициент оборота по выбытию (Кв)} &= \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.3) \\ &= 18/113 = 0,16 \text{ за 2013 год} \\ &= 5/100 = 0,05 \text{ за 2014 год} \\ &= 3/102 = 0,03 \text{ за 2015 год} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Коэффициент постоянства кадров (Кпс)} \\ &= \frac{\text{Списочная численность персонала на начало года} - \text{Количество уволенных работников за год}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.4) \\ &= 116 - 113 / 113 = 0,02 \text{ за 2013 год} \\ &= 111 - 101 / 100 = 0,1 \text{ за 2014 год} \\ &= 104 - 103 / 102 = 0,009 \text{ за 2015 год} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Коэффициент текучести кадров (Ктк)} \\ &= \frac{\text{Количество работников, уволившихся по собственному желанию и нарушивших трудовую дисциплину}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.5) \\ &= 13 / 113 = 0,11 \text{ за 2013 год} \end{aligned}$$

$$= 5/100 = 0,05 \text{ за 2014 год}$$

$$= 2/102 = 0,02 \text{ за 2015 год}$$

$$\text{Коэффициент замещения (Кз)} = \frac{\text{Количество принятых} - \text{Количество вышедших сотрудников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.6)$$

$$= 3-18 / 113 = -0,14 \text{ за 2013 год}$$

$$= 5-5 / 100 = 0 \text{ за 2014 год}$$

$$= 5-3 / 102 = 0,02 \text{ за 2015 год}$$

Из данных табл. 2.7 следует, что среднесписочное число работников в ООО «Фермер – Торг-4» за 2013-2015 гг. сократилась. Коэффициент оборота по приему вырос, если в 2013 г. был 0,02, то в 2015 г. составил 0,04.

В основном рабочая сила формируется за счет различных источников: по направлению от служб трудоустройства, а также в порядке перевода с других предприятий.

Коэффициент оборота по выбытию сократился. Среди основных причин увольнения в ООО «Фермер – Торг-4» стали: «по собственному желанию», «сокращение штата».

В результате снижения коэффициента текучести кадров за 2013-2015 гг. увеличился коэффициент постоянства персонала. Текучесть дает технический персонал (уборщицы) в связи с низкой заработной платой и сезонные работники.

В ООО «Фермер – Торг-4» подбором кадров занимается директор и отдел кадров. При подборе персонала на вакантные должности рассматривается компетентность, наличие высшего профессионального образования, стаж работы, продолжительность работы на одном месте, достижения, деловые и личностные качества, состояние здоровья. Подбор на вакансии проводится из числа работающих и вновь претендующих на должность. При этом используются анкетирование (позволяет собрать основную информацию о кандидате, имеющую значение при принятии решения), первичное собеседование (позволяет проверить достоверность информации содержащейся в анкете и оценить поведение кандидата), психологи-

ческое тестирование (позволяет оценить степень соответствия психометрических характеристик кандидата специфике рабочего места, а также совместимость кандидата с социально-психологическим климатом организации). Для проверки того, как человек справляется с заданиями, проводят стажировку на рабочем месте. Важной составляющей является наличие рекомендательных писем.

Рассмотрим структуру и укомплектованность персоналом ООО «Фермер – Торг-4», которая представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Структура и укомплектованность персоналом в ООО «Фермер – Торг-4»  
за 2013-2015 гг.

Показатели	2013 г.			2014 г.			2015 г.		
	Кол-во должностей, ед.	Кол-во физ. лиц	Укомплектованность, %	Кол-во должностей, ед.	Кол-во физ. лиц	Укомплектованность, %	Кол-во должностей, ед.	Кол-во физ. лиц	Укомплектованность, %
Персонал, всего в том числе:	116	113	97	116	100	86	116	102	88
1.Руководители	31	31	100	30	30	100	30	30	100
2. Специалисты	14	12	86	17	15	88	17	15	88
3. Рабочие	71	70	98	69	55	80	69	57	83

Из данных таблицы следует, что в ООО «Фермер – Торг-4» за 2013-2015 гг. практически все категории сотрудников укомплектованы более, чем на 86 %. Самыми востребованными на предприятии остается категория «рабочие».

Распределение персонала по возрасту в ООО «Фермер – Торг-4» в 2015 г. представлено на рис.2.2.

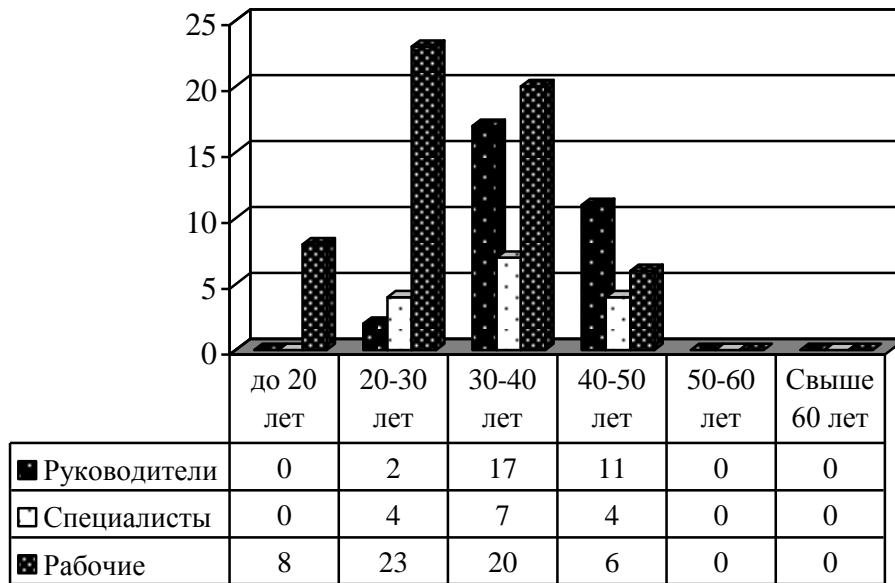


Рис.2.2 Распределение персонала по возрасту в ООО «Фермер – Торг-4» в 2015 г.

Из данных рисунка следует, что средний возраст сотрудников ООО «Фермер – Торг-4» составляет 20-40 лет.

Гендерный анализ персонала представлен на рисунке 2.3.

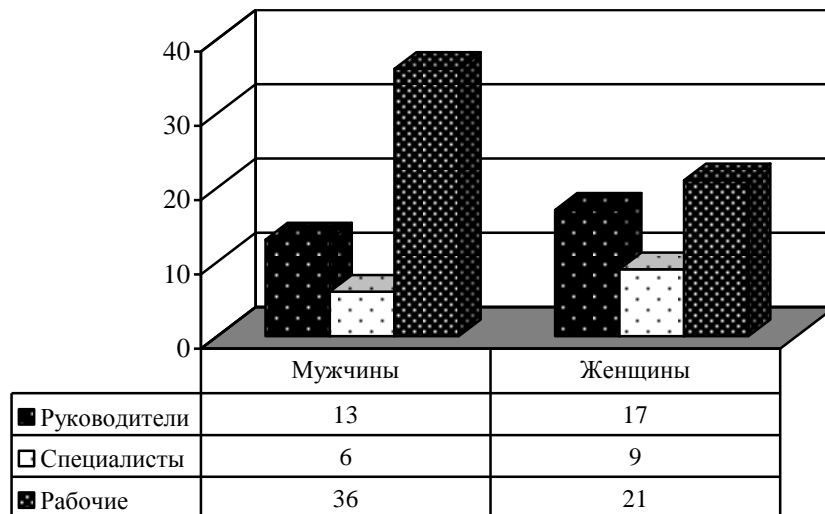


Рис.2.3 Распределение персонала ООО «Фермер – Торг-4» по полу в 2015 г.

Таким образом, в ООО «Фермер – Торг-4» в категориях «руководители» и «специалисты» преобладают женщины, 63 % в категории «рабочие» занимают мужчины.

Распределение персонала ООО «Фермер – Торг-4» по трудовому стажу представлено на рис. 2.4.

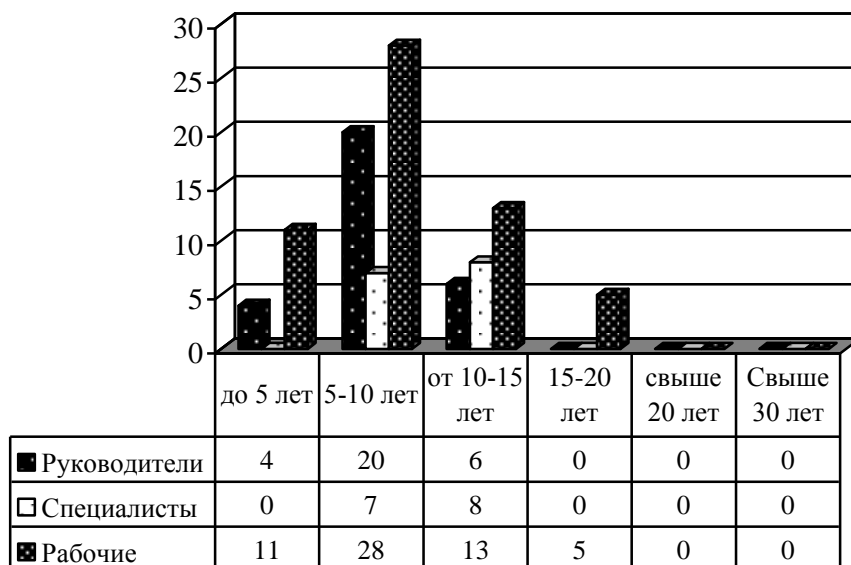


Рис.2.4 Распределение персонала ООО «Фермер – Торг-4» по трудовому стажу в 2015 г.

Из данных рисунка следует, что в категории «руководители» большая часть сотрудников имеет стаж 5-10 лет (20 человек); в категории «специалисты» стаж работы от 5-15 лет; а у «рабочих» средний стаж составляет 5-10 лет (28 работников).

Распределение персонала предприятия по образованию представлено на рис. 2.5.

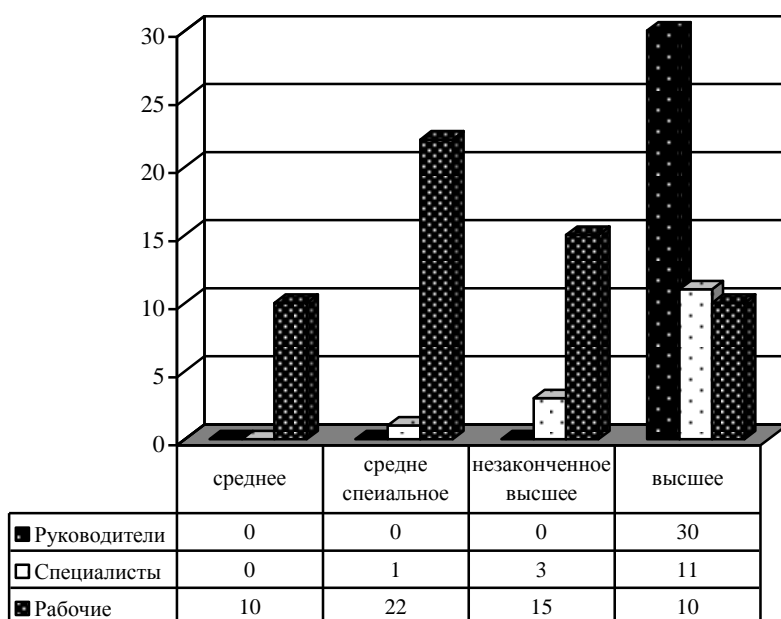


Рис.2.5 Распределение персонала ООО «Фермер – Торг-4» по образованию в 2015 г.

Из данных рисунка следует, что у категории «руководители» высшее образование; у «специалистов» (11 работников) высшее образование; у «рабочих» предприятия – среднее специальное образование (22 работника) и незаконченное высшее (15 человек).

Важную роль в изучении системы управления персоналом занимает анализ заработной платы (табл.2.9).

Таблица 2.9

Анализ заработной платы персонала в ООО «Фермер – Торг-4»  
за 2013-2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Персонал, всего в том числе:			
1.Руководители	9600	10600	12600
2. Специалисты	8900	9000	10300
3. Рабочие	9200	10000	11000

Из данных таблицы 2.9 следует, что с каждым годом у всех категорий персонала происходит увеличение заработной платы.

Таким образом, кадровая политика ООО «Фермер – Торг-4» выстроена с учетом потребностей организации. Практически все категории сотрудников укомплектованы более, чем на 86 %. Средний возраст сотрудников ООО «Фермер – Торг-4» составляет 20-40 лет. Также определили, что на предприятии в категориях «руководители» и «специалисты» преобладают женщины, 63 % в категории «рабочие» занимают мужчины. Средний стаж работника составляет 5-10 лет. У большинства работников ООО «Фермер – Торг-4» высшее образование.

### **2.3 Оценка актуального состояния системы аттестации персонала ООО «Фермер – Торг-4»**

Аттестация является важной функцией управления персоналом и представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей.

В ООО «Фермер – Торг-4» основным способом оценки персонала является регулярная аттестация персонала, которая представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей.

Аттестация служащих может носить очередной (регулятивный) и внеочередной характер. Она проводится как собственными силами (внутренняя аттестация) и услугами сторонними организациями (внешняя аттестация).

Результатом аттестации сотрудников ООО «Фермер – Торг-4» является установление соответствия их профессиональных и личностных качеств, а также достигнутых результатов деятельности предъявляемым работнику данной должности квалификационным требованиям в соответствии с квалификацией выполняемой ими работы. Основной характеристикой квалификации работника являются ее сложность и качество, которые оцениваются исходя из содержания труда (функции).

Внутренняя процедура аттестации в ООО «Фермер – Торг-4» состоит из ряда последовательных этапов: 1) формирование состава аттестационной комиссии и его утверждение, подготовка документации (в т.ч. тестов) и другие подготовительные мероприятия. основополагающими элементами подготовки руководителя являются: взвешенная и основанная на объективных фактах оценка выполнения сотрудником своих функций, осуществленная с учетом должностной инструкции и индивидуального плана сотрудника на истекший период; продуманный план его развития на следующий период; детальный план проведения собеседования; 2) ознакомление заранее всех сотрудников с целями, датой и методом аттестации. На этом этапе подчеркиваются положительные моменты аттестации; 3) основной этап - процесс аттестации и организация работы аттестационной комиссии.

Заседание аттестационной комиссии протоколируется, результаты аттестации заносятся в аттестационный лист; 4) заключительный этап - подведение итогов аттестации, принятие персональных решений о продвижении работников.



Внутренняя аттестация в ООО «Фермер – Торг-4» проводится в виде теста и с помощью сравнительного метода. При их использовании производится сравнение одного сотрудника своего подразделения с другими. В ходе ранжирования руководитель «выстраивает» своих сотрудников в сравнительную цепочку – от лучшего к худшему по результатам работы за аттестационный период. Сравнительные методы являются очень простым способом аттестации сотрудников. Они легко реализуются, но при этом они слишком односторонни и приблизительны для того, чтобы сделанные с их помощью оценки применялись для целей развития персонала.

Организацию и проведение аттестации в ООО «Фермер – Торг-4» осуществляет начальник отдела кадров, который помимо основных должностных обязанностей (прил.4) выполняет вышеуказанные функции. Тем самым, рабочая нагрузка на специалиста возрастает, происходит потеря рабочего времени, сокращается производительность труда в целом. Согласно дневнику рабочего времени начальника отдела кадров, специалист ежедневно тратит 10% всего времени на организацию и проведение аттестации (прил.5).

Председателем аттестационной комиссии обычно является генеральный директор ООО «Фермер – Торг-4», членами комиссии – начальник отдела кадров, генеральный директор, руководитель структурного подразделения. Комиссия устанавливает количество (либо процент от общего числа) правильных ответов, определяющее успешное прохождение аттестационного тестирования. Для признания результата тестирования положительным количество правильных ответов обычно не должно быть менее  $\frac{2}{3}$  от общего их числа. Работников вначале знакомят заранее с целями, датой и методом аттестации, чтобы избежать естественного страха и негативного отношения. После проведения процедуры аттестации работников знакомят с решением комиссии, указывая на сильные и слабые стороны его работы. Комиссия может дать рекомендации в отношении его продвижения (профессионального роста), направления на учебу (повышения квалификации), перемещения или увольнения сотрудников, не прошедших аттестацию.

В результате аттестации работнику предприятия ООО «Фермер – Торг-4» дается одна из следующих оценок: 1) соответствует замещаемой должности; 2) соответствует замещаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии по его служебной деятельности; 3) не соответствует замещаемой должности.

Также руководство ООО «Фермер – Торг-4» ежегодно пользуется услугами сторонних организаций, специализирующихся на проведении аттестации персонала (внешняя аттестация) (табл.2.10).

Таблица 2.10

Перечень аккредитованных фирм, с которыми были заключены договора на проведение аттестации персонала в ООО «Фермер – Торг-4»

Наименование организации	Местонахождение	Порядок оказания услуги	Стоимость услуги в год, руб.
ООО "Белгородский санитарно-эпидемиологический сервис"	г. Белгород, пр-т Б. Хмельницкого, 195	Проведение разовой услуги по аттестации персонала (15 человек), получение документации	34 200
ООО «Центр охраны труда Белгородской области»	Г.Белгород, Пугачёва, 5а	Проведение разовой услуги по аттестации персонала (до 15 человек)	25 200
ООО «Эксперт»	Г.Белгород, Богдана Хмельницкого проспект, 133в	Корпоративное сопровождение предприятия: обучение, аттестация не более 15 человек в год, консультирование, юридическое сопровождение, получение документации	31 000
ООО «Миларм-Сервис»	Г.Белгород, Свято-Троицкий бульвар, 17	Проведение разовой услуги по аттестации персонала (до 20 человек)	21 700

Услуги внешних сторонних организаций по проведению аттестации персонала в ООО «Фермер – Торг-4» позволили предприятию:

- оптимизировать использование трудовых ресурсов;
- оценить уровень квалификации коллектива в целом и каждого из работников в отдельности;

- создать дополнительные стимулы к профессиональному росту работников и повышению их квалификации;
- сформировать кадровый резерв из наиболее компетентных специалистов и расторгнуть трудовые договоры с работниками, которые не соответствуют требованиям, предъявляемым к занимаемой должности.

Однако, финансовые расходы на услуги сторонних организаций для ООО «Фермер – Торг-4» значительно высокие. Так в 2013 г. они составили 171 тыс. руб., в 2014 г. – 172,4 руб., а в 2015 г. – 173 тыс. руб., что значительно неблагоприятно влияет на производительность предприятия в целом.

В соответствии с Положением об оплате труда в ООО «Фермер – Торг-4», работники, успешно прошедшие аттестацию, подлежат денежному поощрению в размере 10 % от ежемесячного оклада.

Сведения о результатах аттестации сотрудников компании за последние три года представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10

#### Результаты аттестации сотрудников ООО «Фермер – Торг-4»

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонения		
				2014г./ 2013г.	2015г./ 2014г.	2015г./ 2013г.
Численность персонала, чел.	113	100	102	88,4	102	90
Проходило аттестацию, чел.	17	15	14	88,2	93,3	82,3
В т.ч. обслуживающий персонал	8	6	9	75	150	112,5
руководители	5	8	3	160	37,5	60
специалисты	4	1	2	25	200	50
Удельный вес работников, проходивших аттестацию, %	15	15	15	-	-	-
Не аттестовано всего, чел.	0	0	3	-	-	-
В т.ч. обслуживающий персонал	0	0	3	-	-	-
Удельный вес аттестованных в численности проходивших аттестацию, %	100	100	92,9	100	92,9	92,9
Расходы на проведение аттестации персонала в год. руб.	171000	172400	173000	1400	600	2000

Таким образом, из данной таблицы следует, что в ООО «Фермер – Торг-4» ежегодно проходят аттестацию 15% персонала.

Традиционно все сотрудники успешно проходили аттестацию, но по результатам аттестации в 2015г. было выявлено, что трое из сотрудников не соответствует занимаемой должности, то есть у них не было достаточно знаний, поэтому они был отправлен на курсы повышения квалификации. Расходы на проведение аттестации персоналом с каждым годом растут: в 2013г. – 171 000 руб., в 2014 г. – 172 400 руб.; в 2015 г. – 173 000 руб.

В целях объективной оценки существующей системы аттестации в ООО «Фермер – Торг-4» проведем анкетирование. Готовой методики по проблеме исследования не существует, поэтому вопросы анкеты были разработаны лично автором исследования (прил.6).

Так, в процессе изучения общественного мнения о проводимой аттестации в ООО «Фермер – Торг-4» было опрошено 30 сотрудников предприятия. Полученные ответы можно увидеть на рис.2.6-2.10.

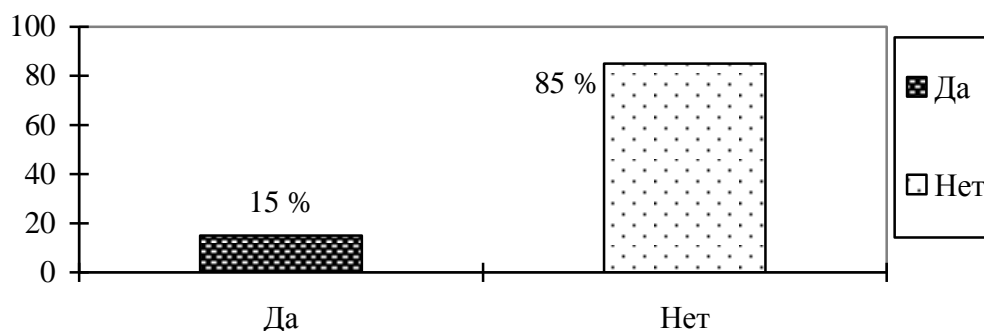


Рис. 2.6 Довольны ли Вы организацией проведения аттестацией персонала?

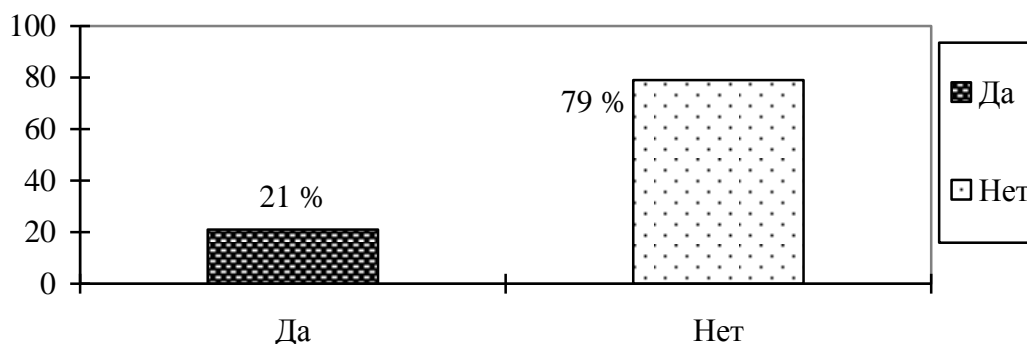


Рис. 2.7 Удовлетворены ли Вы, что аттестацию персонала проводят в виде тестов?

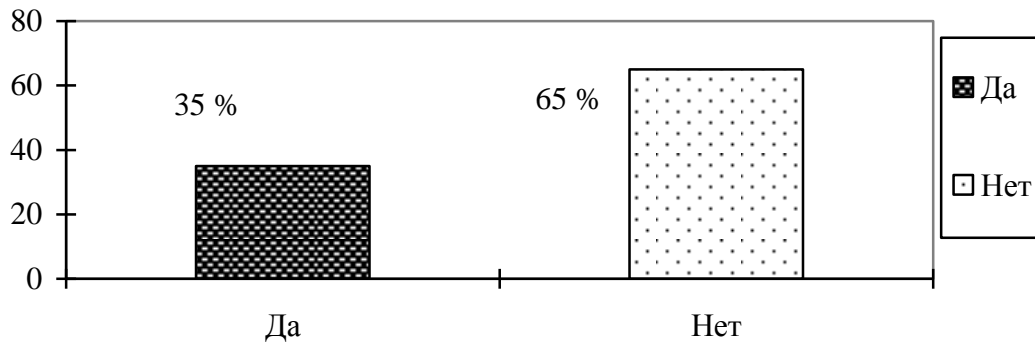


Рис. 2.8 Удовлетворены ли Вы, что аттестацию персонала проводит сторонняя организация?

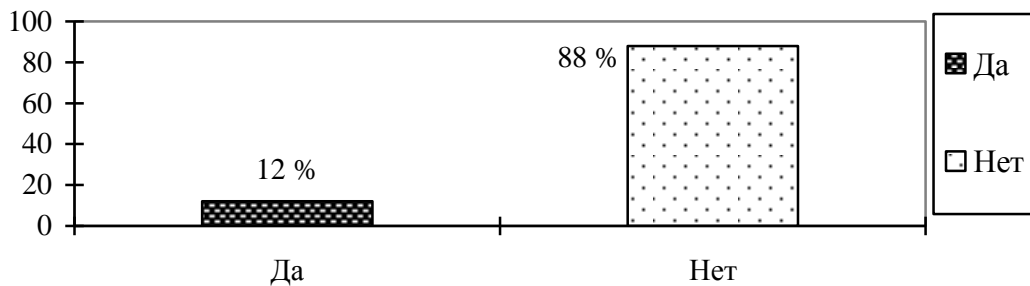


Рис. 2.9 Как Вы считаете, справляется ли отдел кадров с проведением процедуры аттестации?

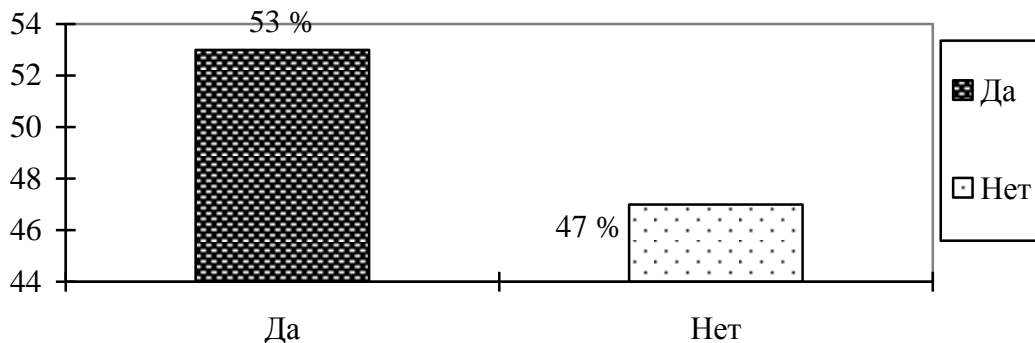


Рис. 2.10 Считаете ли Вы необходимым принять в штат нового специалиста по аттестации?

По результатам анкетирования среди сотрудников ООО «Фермер – Торг-4» можно сказать, что 85 % респондентов не довольны существующей системой аттестации персонала. В частности, 79 % сотрудников негативно оценивают аттестацию на предприятии в виде тестов. 65 % сотрудников не удовлетворены, что аттестацию персонала проводит сторонняя организация.

88 % сотрудников ООО «Фермер – Торг-4» считают, что отдел кадров в полной мере не справляется с организацией аттестации.

Наиболее приемлемыми вариантами для изменения системы аттестации в ООО «Фермер – Торг-4» считают: принять в штат соответствующего специалиста (53 % респондентов).

Регулярная аттестация в ООО «Фермер – Торг-4» новым специалистом кадровой службы позволит:

- уменьшить рабочую нагрузку начальника отдела кадров;
- сократить финансовые расходы на проведение аттестации персонала сторонними организациями;
- определить и оценить знания, умения и качества работника;
- высветить, оценить и развить сильные стороны работника;
- определить слабые стороны работника и вместе работать над их устранением;
- установить потребности обучения, потенциальные жалобы, проблемы дисциплины и перспективы выдвижения на ранней стадии;
- оценить нормальное состояние персонала.

Недостатком аттестации в ООО «Фермер – Торг-4» является недостаточно продуманная система: аттестация проводится в виде тестов, хотя, на наш взгляд, целесообразнее проводить собеседование или анкетирование, т.к. тестирование не позволяет выявить поведение человека в критической ситуации (конфликт, принятие сложного решения, поведение в беде, т.п.), что является важным для данной компании.

Также было установлено, что ООО «Фермер – Торг-4» пользуется дорогостоящими услугами сторонних аккредитованных фирм, специализирующихся на проведении аттестации, когда предприятию целесообразно принять специалиста на постоянную основу.

**Выводы.** ООО «Фермер – Торг-4» является коммерческой организацией, предметом деятельности которой является розничная торговля.

ООО «Фермер – Торг-4» имеет линейную организационную структуру управления. Среднесписочная численность работников в 2015 году составила 102 человек; в 2014 году – 100 человек, а в 2013 году – 113 человек.

Анализ основных показателей финансово – хозяйственной деятельности ООО «Фермер – Торг-4» за 2013-2015 гг. показал, что предприятие расширяется, увеличивает выпуск готовой продукции.

Показатель ликвидности баланса (так например, – 0,27 в 2015г.) демонстрирует то, что предприятие неликвидное. Анализ относительных показателей финансовой устойчивости предприятия показал отрицательную динамику: недостаток собственных оборотных средств; высокую зависимость предприятия от внешних инвесторов и кредиторов; предприятию угрожает банкротство.

Анализ системы управления персоналом показал, что кадровая политика выстроена с учетом потребностей организации. Практически все категории сотрудников укомплектованы более, чем на 86 %. Средний возраст сотрудников ООО «Фермер – Торг-4» составляет 20-40 лет. Также определили, что на предприятии в категориях «руководители» и «специалисты» преобладают женщины, 63 % в категории «рабочие» занимают мужчины. Средний стаж работника составляет 5-10 лет. У большинства работников ООО «Фермер – Торг-4» высшее образование.

В ООО «Фермер – Торг-4» основным способом оценки персонала является регулярная аттестация персонала (ежегодно 15% персонала). Традиционно аттестация в ООО «Фермер – Торг-4» проводится в виде теста, сравнительного метода и услугами внешних организаций.

## ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ФЕРМЕР – ТОРГ-4»

### 3.1 Комплекс рекомендаций по совершенствованию системы аттестации персонала

Изучив состояние системы управления персоналом ООО «Фермер – Торг-4» мы выделили ее основные проблемы и пути решения (рис.3.1).

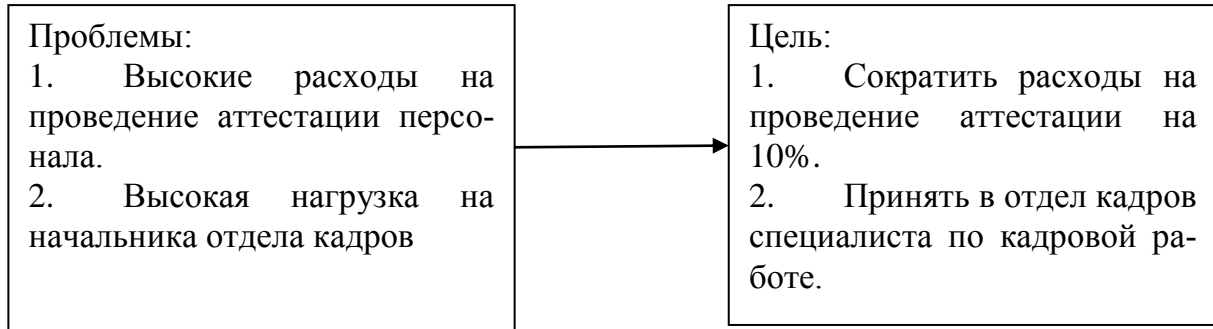


Рис.3.1 Проблемы и цели программы совершенствования системы аттестации персонала

Содержание комплекса рекомендаций по совершенствованию системы аттестации персонала ООО «Фермер – Торг-4» можно структурно представить в табл.3.1.

Таблица 3.1

Рекомендации по совершенствованию системы аттестации персонала ООО «Фермер – Торг-4»

№	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1.	Высокие расходы на проведение аттестации персонала.	Отказаться от услуг сторонних организаций	Расторгнуть договоры с данными предприятиями.	Позволит сократить расходы на проведение аттестации персонала на 10 %.
2.	Высокая нагрузка на начальника отдела кадров	Назначить ответственным по проведению аттестации персонала - специалиста по кадровой службе	Ввести в штат должность «специалист кадровой службы», ответственный за проведение аттестации персонала	Позволит сократить рабочую нагрузку начальника отдела кадров на 10 %.



Далее целесообразно провести оценку стоимости работ, основной задачей которой является понимание предполагаемых стоимостных характеристик отдельных мероприятий и их комплекса с учетом стоимости привлекаемых ресурсов для создания возможности дальнейшего расчета экономической эффективности предлагаемых решений (таблица 3.2).

Для оценки стоимости мероприятий применялась экспертная оценка. В экспертную группу входили: директор в ООО «Фермер – Торг-4», главный бухгалтер, начальник отдела кадров.

Таблица 3.2

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию системы аттестации персонала ООО «Фермер – Торг-4»

№	Мероприятие	Период реализации	Ресурсы	Затраты в год
1.	Расторгнуть договоры с данными предприятия.	с 27.06.2016 г. – до 11.07.2016 г.	Человеческие ресурсы: юридическое сопровождение сделки.	-
2.	Ввести в штат должность «специалист кадровой службы», ответственный за проведение аттестации персонала	с 27.06.2016 г. – до 11.07.2016 г.	1. Человеческие ресурсы: работа начальника отдела кадров по подбору персонала. 2. Финансовые затраты: зарплата работника	20 000*12 = 240 000 руб.
3.	Выбор методики внутриорганизационного анкетирования в качестве программы аттестации персонала	с 27.06.2016 г. – до 04.07.2016 г.	1. Человеческие ресурсы: разработка анкет для проведения аттестации новым специалистом. 2. Финансовые ресурсы: расходы на оргтехнику	5 000 руб.
Итого:				245 000 руб.

Окончательный выбор методов оценки персонала для ООО «Фермер – Торг-4» является уникальной задачей, решить которую может только руководство самого предприятия (возможно, с помощью профессиональных консультантов). Для проведения аттестации работников в ООО «Фермер – Торг-4» необходимо разработать анкету, позволяющую оценивать эффективность их работы.

Общая форма такой анкеты представлена в таблице 3.3.

## Анкета по оценке эффективности работы сотрудников ООО «Фермер – Торг-4»

Показатели	Соответствие / не соответствие требованиям
1. Профессионально-деловые качества	
1.1. Знание документов, регламентирующих деятельность предприятия 1.2. Уровень квалификации 1.3. Качество работы (точность выполнения заданий) 1.4. Ответственность за результаты работы	
2. Конкретные результаты трудовой деятельности, личный вклад, инициативные дела	
3. Личные качества работника, его авторитет и воздействие на социально-психологический климат коллектива	
3.1. Дисциплинированность 3.2. Исполнительность 3.3. Работа в команде 3.4. Убедительность	

Предлагается аттестовать всех главных специалистов и по оценочным показателям выявить все достоинства и недостатки, позволяющие определить квалифицированный уровень специалистов.

В ходе аттестации необходимо создать комиссию в количестве четырех-пяти человек. Периодически необходимо менять состав аттестационной комиссии для избегания предвзятости. На каждого работника, подлежащего аттестации, составляется служебная аттестационная характеристика, которая отражает наиболее важные показатели, позволяющие сделать выводы о профессионально-деловых, личных качествах, а также результате творческой деятельности.

Работник, который подлежит аттестации, должен быть ознакомлен с характеристикой и другими материалами аттестации не менее чем за неделю до ее начала. Он имеет право представить в комиссию недостающие материалы, которые, по его мнению, могут повлиять на результаты аттестации.

Аттестационная комиссия проводит заседание в соответствии с графиком, предварительно изучив поступившие документы на аттестуемых работников. Оценка эффективности работы аттестуемого сотрудника проводится с его участием. В случае его неявки на заседание комиссии без уважительных причин атте-

стация проводится в его отсутствие.

Работники, не прибывшие на заседание комиссии по уважительным причинам, аттестуются в другие, предусмотренные графиком дни. В работе комиссии очень важно объективно, неформально подойти к оценке. Для этого необходимо выполнить два главных условия:

- тщательное изучение членами комиссии деловых и профессиональных качеств аттестуемого сотрудника;
- качественная подготовка аттестационных документов.

Оценка и рекомендации считаются принятыми, если за них проголосовало большинство присутствующих членов комиссии. При равенстве голосов принимается решение в пользу аттестуемого. Решения аттестационной комиссии в отношении аттестуемых носят рекомендательный характер. Все документы после завершения аттестации передаются в отдел кадров для хранения в личном деле работника.

По результатам проведения аттестации работников предприятия члены аттестационной комиссии подводят выводы о результатах аттестации и составляют итоговую таблицу, в которой отражаются соответствие требованиям каждого аттестуемого и рекомендации (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Таблица выводов о результатах проведения аттестации работников предприятия

Фамилия, имя, отчество	Соответствие требованиям	Рекомендации
1,2..		

После объективной проверки на соответствие требованиям сотрудников необходимо использовать рейтинговую шкалу. Ее суть заключается в том, что работники получают оценку по заданным критериям по десятибалльной оценке.

Результаты оценок для удобства необходимо представлять в виде таблицы 3.5.

Таблица 3.5

## Рейтинговая оценка сотрудников предприятия

Фамилия, имя, отчество	Критерии			Итого баллов
	Профессионально-деловые качества	Конкретные результаты трудовой деятельности	Личные качества работника	

Шкала соответствия требованиям выглядит следующим образом:

- 19 баллов и ниже – не соответствует занимаемой должности;
- 24–20 баллов – не полностью соответствует занимаемой должности;
- 30–25 баллов – соответствует занимаемой должности.

В результате реализации предложенной схемы аттестации работников выявляются те из них, которые не дают возможности эффективно развиваться предприятию и тормозят процесс наращивания объемов производства.

В соответствии с полученными результатами и объемом выполняемых работниками предприятия работ может происходить корректировка штатного расписания. Основная идея воздействия на трудовую мотивацию работников для руководства состоит в том, чтобы добиться от них такого трудового поведения, которое обеспечивает максимальную эффективность в работе подразделений и организации в целом. Для оценки степени эффективности тех мотивирующих воздействий на персонал, которые предпринимаются со стороны руководителей необходимо, чтобы отдел кадров активно, с определенной периодичностью (несколько раз в год), составлял объективный отчет по планированию мотивации персонала, используя следующий набор методов:

- анализ эффективности действующей в организации системы материального стимулирования (оплата труда, премирование, льготы);
- анализ эффективности действующих в организации мер нематериального стимулирования труда;
- опросы, интервью с работниками организации;
- комплексная оценка рабочих показателей персонала;

- наблюдение за рабочим поведением персонала, за отношением к работе;
- объективная оценка состояния трудовой морали, трудовой и исполнительской дисциплины различных категорий персонала;
- оценка степени приверженности работников своей организации и ее целям.

### **3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы аттестации персонала**

Для совершенствования системы аттестации персонала в ООО «Фермер – Торг-4» необходимо:

- проводить аттестацию внутри организации при помощи анкетирования;
- принять в штат специалиста кадровой службы.

Определим общую структура затрат на реализацию указанных мероприятий (табл.3.6).

Таблица 3.6

Структура ООО «Фермер – Торг-4» по совершенствованию системы аттестации персонала

Наименование затрат	Расход в год, руб.
Капитальные затраты	240 000
Постоянные расходы	5 000

Наглядно структуру затрат можно увидеть на рис.3.2.

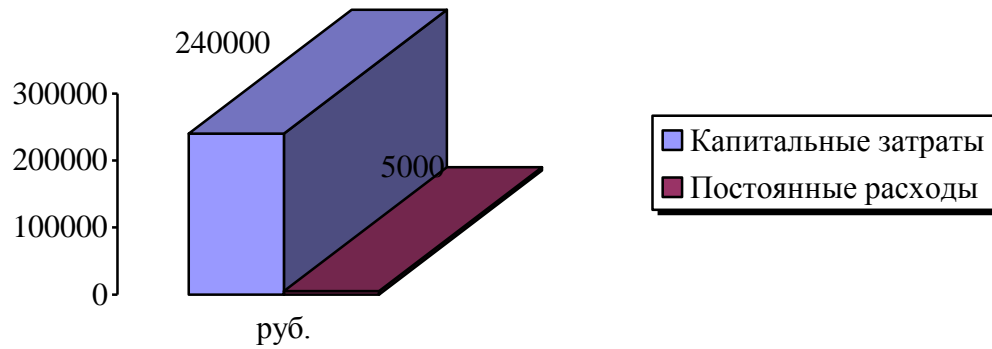


Рис.3.2 Структура затрат на реализацию проекта

Таким образом, на реализацию указанных мероприятий потребуется 245 000 рублей в год.

По мнению экспертов, эффективность от предложенных мероприятий составляет не менее 5 % от прибыли предприятия и рассчитывается по формуле:

$$\Delta\P = (\text{ЧП} * 5\%) / 100\% - \text{З} \quad (3.1)$$

где ЧП – чистая прибыль предприятия, руб.;

З – затраты на реализацию проекта, руб.

$$\Delta\P = 31913000 \cdot 5\% / 100\% - 245\,000 = 1350650 \text{ рублей.}$$

При внедрении программы в ООО «Фермер – Торг-4» прибыль составит 1350650 рублей.

Рассчитаем эффективность мероприятий по формуле 3.2.

$$\text{Э} = \text{Р} / \text{З}, \quad (3.2)$$

где Э - эффективность мероприятия,

З - затраты предприятия,

Р - прибыль предприятия.

$$\text{Э} = 1350650 \text{ рублей} / 245\,000 \text{ рублей} = 5,5.$$

Так как значение Э значительно больше нуля, проект является прибыльным, а значит, инвестирование в него является целесообразным.

Срок окупаемости (PP) определяется по формуле:

$$PP = (Z * 365 \text{ дн.}) / \Delta\Pi \quad (3.3)$$

где Z - затраты предприятия,

$\Delta\Pi$  – ожидаемая прибыль предприятия.

$$PP = (245000 \text{ руб.} * 365 \text{ дн.}) / 1350650 \text{ руб.} = 66 \text{ дня или } 2 \text{ месяца.}$$

Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию системы аттестации персонала требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации.

Социальная эффективность вышеуказанного проекта заключается в том, что на предприятии создается дополнительное рабочее место; повысится уровень и качество жизни персонала (сократится рабочая нагрузка на начальника отдела кадров); создадутся условия для реализации и развития индивидуальных способностей нового сотрудника (творческий подход к разработке анкеты для аттестации), повысится качество трудовых ресурсов организации.

Таким образом, подведем итоги по третьему разделу: комплекс рекомендаций по совершенствованию системы аттестации персонала включает в себя: выбор методики внутриорганизационного анкетирования в качестве программы аттестации персонала вместо тестирования; ввести в штат должность «специалист кадровой службы», ответственную за проведение аттестации персонала.

Сумма капитальных затрат на реализацию мероприятий составит 245 000 рублей в год, эффективность от предложенных мероприятий составит 1350650 рублей, а срок окупаемости составит 2 месяца.

Данные мероприятия позволят ООО «Фермер – Торг-4»: сократить расходы на проведение аттестации на 10%; сократить рабочую нагрузку начальника отдела кадров; позволит определить слабые стороны работника и вместе работать над их устранением, а также позволит установить потребность обучения персонала.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам проведенного исследования нами были решены поставленные исследовательские задачи, а именно: изучены теоретические основы аттестации персонала. Под аттестацией персонала следует понимать кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня исполнения трудовой деятельности, а также качеств и потенциала личности предъявляемым требованиям. Целью проведения аттестации является непрерывное совершенствование кадровой политики предприятия, оценка уровня профессиональной подготовки, деловых и морально-психологических качеств сотрудников, обеспечение их правильного подбора и расстановки, определение перспектив и возможностей служебного роста и дальнейшего их служебного предназначения.

Аттестация персонала состоит из трех этапов: подготовительного (подготовка необходимых документов на аттестуемых сотрудников; разработка графика проведения аттестации; определение состава аттестационных комиссий; согласование сроков и места проведения тестирования), непосредственно аттестации, заключительного.

Аттестация персонала проводится по средствам следующих методов: анализ и описание рабочего места; изучение квалификационной карты; карты компетенций; метод деловой оценки персонала.

Нормами трудового законодательства РФ порядок проведения аттестации работников не регламентирован, поэтому, руководитель должен разработать и утвердить локальный нормативный акт о порядке проведения аттестации работников.

Основной целью деятельности ООО «Фермер – Торг-4» является извлечение прибыли.

Предметом деятельности предприятия являются: розничная торговля; осуществление других видов деятельности, не запрещенных и не противоречащих действующему законодательству Российской Федерации.

Анализ основных показателей финансово – хозяйственной деятельности ООО «Фермер – Торг-4» за 2013-2015 гг. показал, что предприятие расширяется, увеличивает выпуск готовой продукции.

ООО «Фермер – Торг-4» имеет линейную организационную структуру управления. Среднесписочная численность работников в 2015 году составила 102 человек; в 2014 году – 100 человек, а в 2013 году – 113 человек.

В целом, кадровая политика выстроена с учетом потребностей организации. Практически все категории сотрудников укомплектованы более, чем на 86 %. Средний возраст сотрудников ООО «Фермер – Торг-4» составляет 20-40 лет. Также определили, что на предприятии в категориях «руководители» и «специалисты» преобладают женщины, 63 % в категории «рабочие» занимают мужчины. Средний стаж работника составляет 5-10 лет. У большинства работников ООО «Фермер – Торг-4» высшее образование.

В ООО «Фермер – Торг-4» основным способом оценки персонала является внутренняя аттестация персонала (ежегодно 15% персонала), которая проводится в виде теста и с помощью сравнительного метода; а также внешняя аттестация – с помощью сторонних организаций.

Основные проблемы в системе аттестации персонала: высокие расходы на проводимую процедуру; высокая рабочая нагрузка начальника отдела кадров по проведению аттестации; неудовлетворенность персонала существующей методикой аттестацией персонала.

Нами были предложены следующие мероприятия по совершенствованию системы аттестации персонала ООО «Фермер – Торг-4»: внедрить методику внутриорганизационного анкетирования в качестве программы аттестации персонала вместо тестирования; отказаться от услуг аккредитованных фирм, специализирующихся на проведении аттестации персонала; ввести в штат должность «специалист кадровой службы», ответственную за проведение аттестации персонала.

Сумма затрат на реализацию проекта составит 245 000 рублей в год, эффективность проекта составит 5.5, а срок окупаемости проекта составит 2 месяца.

Данные мероприятия позволят ООО «Фермер – Торг-4»: сократить расходы на проведение аттестации на 10 %; сократить рабочую нагрузку начальника отдела кадров на 10 %; позволит определить слабые стороны работника и вместе работать над их устранением, а также позволит установить потребность обучения персонала.

Социальная эффективность вышеуказанного проекта заключается в том, что на предприятии создается дополнительное рабочее место; повысится уровень и качество жизни персонала (сократится рабочая нагрузка на начальника отдела кадров); создадутся условия для реализации и развития индивидуальных способностей нового сотрудника (творческий подход к разработке анкеты для аттестации).

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Российская Федерация. Государственная Дума. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст] по состоянию на 30 дек. 2015 г.: офиц. текст // Российская газета. – № 256. – 31.12.2001.
2. Российская Федерация. Министерство труда. О применении действующих квалификационных справочников работ, профессий рабочих и должностей служащих на предприятиях и в организациях, расположенных на территории России [Текст]: постановление Минтруда РФ от 12.05.1992 № 15а // Бюллетень Минтруда РФ. - № 7-8, 1994. – 140 с.
3. Абрамова, М. В. Понятие и содержание кадровых технологий [Текст] / М. В. Абрамова // Управление персоналом. – 2014. – № 7. – С. 37 - 40.
4. Арсенова, Е. В., Крюкова О. Г. Экономика фирмы: схемы, определения, показатели: справочное пособие [Текст] / Е. В. Арсенова, О. Г. Крюкова. – М.: Магистр, ИНФРА-М, 2015. – 248 с.
5. Баткаева, И. А., Митрофанова, Е. А. Управление персоналом: теория и практика. Организация оплаты труда персонала: учебно-практическое пособие [Текст] / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва: Проспект, 2015. – 64 с.
6. Бондарева, А. В., Бондарева, Г. А. Квалификационный экзамен как средство объективной оценки персонала [Текст] / А. В. Бондарева, Г. А. Бондарева // Муниципальная служба: правовые вопросы. – 2015. – № 2. – С. 19 - 21.
7. Булат, Р. Е., Чепуренко, Г. П. Профессиональный стандарт как нормативная база при аттестации персонала [Текст] / Р. Е. Булат, Г. П. Чепуренко // Ленинградский юридический журнал. – 2015. – № 4. – С. 277-282.
8. Валова, С. Р. Об аккредитации фармацевтических работников [Текст] / С. Р. Валова // Управление персоналом. – 2016. – № 1. – С. 68 - 71.
9. Галенко, В. А. Расходы на обучение сотрудников: общие правила и подводные камни [Текст] / В. А. Галенко // Новая бухгалтерия. – 2016. – № 2. – С. 74 - 89.

10. Гатауллина, А. Условия трудового договора: как построить прочный фундамент трудовых правоотношений? [Текст] / А. Гатауллина // Трудовое право. – 2015. – № 5. – С. 61 - 74.

11. Гнатюк, И. Вносим изменения в штатное расписание [Текст] / И. Гнатюк // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2015. – № 11. – С. 46 - 54.

12. Гнатюк, И. Проводим аттестацию персонала [Текст] / И. Гнатюк // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2015. – № 9. – С. 20 - 35.

13. Гоголин, А. С., Корф, Н. М. Оценка и аттестация персонала управления в условиях демократизации [Текст] / А. С. Гоголин, Н. М. Корф // Демократизация форм и методов работы с кадрами в условиях перестройки. Сборник научных трудов. – М., 2014. – 116 с.

14. Горловская, Т. Аттестация как метод оптимизации численности персонала (рекомендации по применению) [Текст] / Т. Горловская // Трудовое право. – 2015. – № 9. – С. 21-32.

15. Губочкина, М. В. Терминология аудита: правовые коллизии [Текст] / М. В. Губочкина // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 34. – С. 45 - 55.

16. Давыдова, Е. В. Порядок аттестации работников [Текст] / Е.В. Давыдова // Отдел кадров государственного (муниципального) учреждения. – 2015. – № 8. – С. 22 - 30.

17. Данилов, С. А. "Стандартизация" аттестации персонала: есть ли причины для паники? [Текст] / С. А. Данилов // Практическая бухгалтерия. – 2016. – № 3. – С. 50 - 57.

18. Дементьева, А. Г., Соколова, М. И. Управление персоналом [Текст] / А. Г. Дементьева, М. И. Соколова. – М.: Магистр, 2015. – 287 с.

19. Дубовик, И. Аттестация - в прошлом, а специальная оценка - в настоящем [Текст] / И. Дубовик // Казенные учреждения: бухгалтерский учет и налого-

обложение. – 2014. – № 3. – С. 58 - 66.

20. Елагина, Е. В. Наличие аттестации эксперта и лицензии на право осуществлять определенные виды деятельности - факторы, влияющие на допустимость экспертного заключения [Текст] / Е. В. Елагина // Криминалисть. – 2015. – № 1. – С. 47-52.

21. Ефремов, А. В. Об аттестации гражданского персонала [Текст] / А. В. Ефремов // Управление персоналом. – 2015. – № 12. – С. 106-108.

22. Заглумина, Н. А. Выстраиваем кадровую политику учреждения [Текст] / Н. А. Заглумина // Руководитель автономного учреждения. – 2015. – № 1. – С. 62 - 73.

23. Зенин, С. С. Отдельные направления совершенствования правового регулирования аттестации персонала [Текст] / С. С. Зенин // Управление персоналом в России и зарубежом. – 2015. – № 1. – С. 10-14.

24. Ивановская, Л. В., Митрофанова, Е. А., Свистунов, В. М. Управление персоналом: теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала [Текст]: учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва: Проспект, 2015. – 64 с.

25. Ильина, М. Сокращение численности или штата работников [Текст] / М. Ильина // Кадровый вопрос. – 2015. – № 12. – С. 18 - 33.

26. Какадеев, А. М. Аттестация рабочих мест по условиям труда [Текст] / А. М. Какадеев // Управление персоналом в России и зарубежом. – 2015. – № 12. – С. 58-62.

27. Капанина, Ю. В. Принципы проведения аттестации [Текст] / Ю. В. Капанина // Главная книга. – 2016. – № 6. – С. 61 - 63.

28. Касьянов, А. В. Постатейный комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации [Текст] / под ред. А. В. Касьянова, Е. В. Шестаковой. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2015. – 1506 с.

29. Кибанов, А. Я., Ивановская, Л. В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Текст]: учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва: Проспект, 2015. – 64 с.
30. Киселев, А. Главное правило аттестации [Текст] / А. Киселев // ЭЖ-Юрист. – 2015. – № 5. – С. 6.
31. Кожанова, Е. Кадровый ликбез для работников [Текст] / Е. Кожанова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2015. – № 9. – С. 52 - 56.
32. Колинко, А. Повышаем квалификацию персонала [Текст] / А. Колинко // ЭЖ-Юрист. – 2016. – № 1. – С. 13.
33. Комилов, А. Х., Юдина, Е. А. Проблемы правового регулирования в сфере проведения аттестации работников [Текст] / А. Х. Комилов, Е. А. Юдина // Юридические науки: проблемы и перспективы. – 2015. – № 6. – С. 71-73.
34. Кравец, Д. А. Аттестация персонала [Текст] / Д. А. Кравец // Делопроектирование и кадры. – 2015. – № 11. – С. 65 - 75.
35. Курбатов, М. Б., Магур, М. И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации [Текст] / М. Б. Курбатов, М. И. Магур // Трудовое право. – 2015. – № 8. – С. 65-73.
36. Куревина, Л. Аттестация работников [Текст] / Л. Куревина // Учреждения образования: бухгалтерский учет и налогообложение. – 2016. – № 1. – С. 63 - 71.
37. Куртиян, А. Разрабатываем и утверждаем должностную инструкцию [Текст] / А. Куртиян // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2015. – № 8. – С. 70 - 75.
38. Лейман, Н. И. Аттестация и зарплата [Текст] / Н. И. Лейман // Советник в сфере образования. – 2015. – № 3. – С. 66 - 70.
39. Мацкевич, И. М. Направления совершенствования системы аттестации персонала [Текст] / И. М. Мацкевич // Юридическое образование и наука. – 2014. – № 4. – С. 3-5.

40. Митрофанова, В. Профессиональные стандарты: прием на работу, перевод, аттестация и оплата [Текст] / В. Митрофанова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2015. – № 11. – С. 18 - 29.
41. Михненко, П. А. Теория менеджмента: учебник [Текст] / П. А. Михненко. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2015. – 640 с.
42. Никитин, А. Ю. Расходы по проведению аттестации персонала: вопросы бухгалтерии [Текст] / А. Ю. Никитин // Главная книга. – 2016. – № 6. – С. 26 - 30.
43. Новашина, Т. С., Карпунин, В. И., Леднев, В. А. Экономика и финансы предприятия: учебник [Текст] / под ред. Т.С. Новашиной. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2015. – 352 с.
44. Окуньков, Л. Периодические аттестации управленческого персонала [Текст] / Л. Окуньков // Хозяйство и право. – 2015. – № 1. – С. 21-24.
45. Панина, Д. Ю. Проводим аттестацию, или Как уволить плохого работника? [Текст] / Д. Ю. Панина // Руководитель бюджетной организации. – 2016. – № 5. – С. 67 - 76.
46. Подзин, А. А. Правовое и организационное обеспечение процедуры проведения аттестации [Текст] / А. А. Подзин // Российский следователь. – 2015. – № 17. – С. 43 - 46.
47. Репин, А. Отдельные вопросы проведения специальной оценки условий труда [Текст] / А. Репин // Ревизии и проверки финансово-хозяйственной деятельности государственных (муниципальных) учреждений. – 2015. – № 12. – С. 52 - 60.
48. Савин, И. Г. Юридические аспекты проведения аттестации персонала [Текст] / И. Г. Савин // Управление персоналом. – 2015. – № 2. – С. 86-91.



49. Ситникова, Е. Г., Сенаторова, Н. В. Дисциплина труда: что нужно знать работнику и работодателю [Текст] / Е. Г. Ситникова, Н. В. Сенаторова. – М.: Библиотечка "Российской газеты", 2015. – 176 с.
50. Скоробогатова, Т. Основные моменты при проведении аттестации персонала [Текст] / Т. Скоробогатова // Кадровик.ру. – 2015. – № 7. – С. 20 - 26.
51. Супрунова, Е. А. Аттестация персонала и управленческий учет: расстановка приоритетов [Текст] / Е. А. Супрунова // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 38. – С. 24 - 38.
52. Тишин, А. П. Определение квалификационных требований к замещению должностей [Текст] / А. П. Тишин // Упрощенная система налогообложения: бухгалтерский учет и налогообложение. – 2016. – № 1. – С. 52 - 59.
53. Тончин, А. Аттестация персонала [Текст] / А. Тончин // Менеджмент в России и зарубежом. – 2015. – № 12. – С. 68 - 76.
54. Умяров, И. Офисная аттестация [Текст] / И. Умяров // ЭЖ-Юрист. – 2015. – № 29. – С. 13.
55. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] : [офиц. сайт] / Федер. Служба гос. статистики. – М., 2000. - Режим доступа: <http://www.gks.ru/>.
56. Чистякова, Л. А. Система аттестации персонала: новый подход [Текст] / Л. А. Чистякова // Налоговый вестник. – 2016. – № 1. – С. 10 - 19.
57. Шадрина, Т. В. Наводим порядок в кадровой документации [Текст] / Т. В. Шадрина // Оплата труда: бухгалтерский учет и налогообложение. – 2015. – № 12. – С. 55 - 64.
58. Шаповал, Е. А. Проведение спецоценки рабочих мест: поспешайте не торопясь [Текст] / Е. А. Шаповал // Главная книга. – 2015. – № 4. – С. 59 - 60.
59. Шаповалова Е. Н. Система аттестации персонала в промышленном предприятии [Текст] / Е. Н. Шаповалова // Менеджмент в России и зарубежом. – 2016. – № 2. – С.8-10.

60. Шаш, Н. Н. Управление интеллектуальным капиталом развивающейся компании: учеб. пособие [Текст] / Н. Н. Шаш. – М.: Магистр, ИНФРА-М, 2015. – 368 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**