

Содержание

Введение	5
1 Теоретические и методологические аспекты аттестации персонала	7
1.1 Внедрение системы аттестации персонала в организации	7
1.2 Цели аттестации и роль руководителя	9
1.3 Методы и критерии оценки при аттестации персонала	15
1.4 Подготовка и проведение аттестации	29
2 Организационно-экономическая характеристика предприятия	
ООО «Диагональ»	36
2.1 Организационная характеристика предприятия	36
2.2 Основные показатели работы	51
3 Проектирование системы аттестации персонала в ООО	
«Диагональ»	61
3.1 Особенности аттестации персонала в ООО «Диагональ»	61
3.2 Механизм проведения аттестации на предприятии ООО «Диагональ»	64
3.3 Проектные предложения проведения аттестации на предприятии	
ООО «Диагональ»	68
3.4 Расчет экономического эффекта от внедрения аттестации персонала на предприятии ООО «Диагональ».	71
Заключение	73
Список использованных источников	75
Приложения	
Приложение 1 – Аттестационный лист	
Приложение 2 – Решение аттестационной комиссии	
Приложение 3 – Анкета для аттестации	
Приложение 4 – Экспертная оценка специалиста	

увольнений. Система аттестации может быть использована при разработке средств отбора кадров, например тестов или вопросников по найму.

Оценка результативности труда – одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы руководителем или специалистом. Она характеризует их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена (организации).

Актуальность темы крайне высока, так как в современных рыночных условиях уровень и состояние кадрового потенциала напрямую влияет на достижение генеральных целей организации, в том числе:

- достижение максимальной прибыли;
- способность к конкурентной борьбе;
- обеспечение социального благополучия ее работников.

Целью написания данного дипломного проекта является проектирование системы аттестации персонала предприятия ООО «Диагональ».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующий круг задач:

- дать определение понятия аттестации, раскрыть ее значение для предприятия и охарактеризовать основные области ее применения;
- рассмотреть систему аттестации на предприятии ООО «Диагональ»;
- разработать систему аттестации персонала на предприятии ООО «Диагональ».

При написании дипломного проекта будут использоваться экономико-математические методы, метод факторного анализа, метод сравнения.

лучим», – считают первые. Замечание справедливое: если не знаешь, зачем, – лучше не берись.¹

Формализованная система позволяет повысить эффективность самой системы оценки. Кроме того, она подходит не только для отдельного сотрудника и его руководителя, но и отвечает интересам организации в целом. Большинство специалистов справедливо полагают, что аттестация – один из наиболее эффективных инструментов управления персоналом. Аттестация позволяет:

- 1 определить внутри организации стандарты деятельности и критерии оценки (на подготовительном этапе) – без этого аттестация не имеет смысла;

- 2 провести диагностику персонала;

- 3 выявить «болевы́е точки»;

- 4 определить ценность сотрудников не только для подразделения/группы, но и для организации;

- 5 обоснованно принимать управленческие решения, особенно связанные со стратегическими задачами организации и процессом внедрения изменений.

Роль аттестации возрастает, когда усиливается государственный и общественный контроль за соблюдением прав человека, социальных гарантий работника и, наоборот, снижается, когда государственные гарантии прав человека слабеют или они фактически игнорируются.

Результат аттестации всегда в известной мере субъективен, несет на себе отпечаток личности того, кто аттестует, иначе это была бы уже не аттестация, а просто измерение параметров.

¹ Е.Борисова, Аттестация персонала – вопросы необходимости// Персонал-МИКС, Научно-практический журнал – 2006 -№3.-с. 21-25

следует, что субъективность руководителя при аттестации персонала, может привести к одностороннему, в обыденной речи субъективному, восприятию сотрудника и как следствие к неверным кадровым решениям. Именно эта причина лежит в основе многочисленных приемов направленных на повышения объективности получаемых результатов.

Позиция власти руководителя характеризуется той степенью, в которой занимаемая позиция позволяет руководителю «заставлять» своих сотрудников подчиняться его требованиям и соглашаться с его руководством. Это может проявляться в таких характеристиках как возможность контроля над действиями подчиненных, использование различных способов стимулирования их активности.

Таким образом, субъективность руководителя с одной стороны может привести к односторонней оценке сотрудника. С другой же стороны, субъективность руководителя в определенных ситуациях является залогом эффективного руководства. Однако, здесь возникает вопрос: при чем тут эффективность руководства, когда мы говорим об аттестации персонала и влиянии субъективности руководителя на точность оценки сотрудника? Как связаны между собой процедуры аттестации персонала и руководство коллективом подчиненных?¹

Всем известно, что основная задача аттестации персонала – это оценить соответствие уровня труда, качества и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Однако, такая оценка проводится не ради самой оценки. Она проводится для того, чтобы на ее основе принять верное кадровое решение о поощрении (наказании), перемещении или обучении сотрудников.

Иными словами, основной целью аттестации, так же как и других кадровых мероприятий, является приведение человеческого ресурса в соответствие

¹ Журавлев А., Павлова Е., Шлычков А., Субъективность руководителя и скрытые возможности аттестации персонала, // Консультант директора. 2000. №22 (130). стр. 21-22

2 игнорируются крайние оценки – самая низкая и самая высокая, чтобы избежать специального «заваливания» или «подтягивания» сотрудника кем-то из аттестационной комиссии;

3 используется дифференциация оценок – оценка сотрудника осуществляется по трем направлениям: личностно-деловые качества, требуемые знания и умения, результаты труда. По каждому направлению оценку дает соответствующий специалист или группа специалистов.

Иными словами, роль линейного руководителя в системе аттестации персонала минимизируется, дабы уменьшить влияние его субъективности на итоги аттестации. Такой подход к построению процедур аттестации может быть назван – «стратегия минимизации субъективного влияния».

В качестве альтернативы, предложим иной подход – «стратегию компенсации субъективного влияния». Ранее было изложено, что сущность субъективности руководителя заключается в его односторонней оценке сотрудников.

Стороны, которые будет замечать руководитель, определяются его личностно стилевым типом. Иными словами, руководитель будет стараться отыскать даже в «плохом» сотруднике что-то хорошее, либо наоборот преувеличивать его отрицательные стороны.

Думается, что использование «стратегии компенсации субъективного влияния» при подготовке и реализации аттестации существенно повысит точность оценки сотрудников руководителем. С другой стороны, оно позволит сохранить возможность позитивного влияния субъективности руководителя на эффективность руководства группой.

Субъективность руководителя (в виде его личностно стилевых особенностей) может конструктивно влиять на эффективность руководства группой. Руководитель определенного типа, оказываясь в группе с соответствующим уровнем ситуативного контроля, становится максимально эффективным. Думается, что аттестационное собеседование, построенное на основе «ве-

- информация для планирования человеческих ресурсов.

3 Принятие решений, связанных с оценкой текущей деятельности (положения) всей организации и выявлением рабочих проблем. При этом в ходе аттестации работника оцениваются:

- прошлая деятельность;
- достижение результатов;
- потребность в обучении;
- выявление рабочих проблем;
- улучшение деятельности.

На этапе выработки цели определяются:

1 Собственно цель и ее конкретизация (подцели). Чем четче определены цели, тем легче построить процедуру. Если цель невозможно описать, последующая деятельность становится бессмысленной.

2 Как будут применяться результаты. Для начала целесообразно охарактеризовать кратко ситуацию в организации (например, планируется реструктуризация компании и расширение бизнеса, внедрение новых условий работы). Данная информация мы будем использоваться для планирования человеческих ресурсов. Производится оценка, способен ли каждый конкретный сотрудник приспособиться к новым условиям, следует ли нам производить увольнения, перемещения, можем ли мы с существующим коллективом решить поставленные задачи и т.п.

3 Прежде чем приступить к процедуре, стоит задуматься, как результаты будут обобщаться и анализироваться. Аттестация, как и любой сбор информации, предполагает дальнейшую ее обработку. Если этот фактор не учтен, процедура работы с информацией может оказаться чрезмерно затянутой и дорогостоящей (особенно в крупных организациях).

работника по деловым и личностным качествам. Понятно, что для этого необходимо сформировать соответствующие качественные критерии.

По общему признанию специалистов в области управления *любой* управленец должен обладать рядом *обязательных деловых качеств*. К ним обычно относят:

- знание производства - его технических и технологических особенностей, современных направлений развития;
- знание экономики - методов планирования, экономического анализа и т. п.
- умение выбирать методы и средства достижения наилучших результатов производственно-хозяйственной деятельности при наименьших финансовых, энергетических и трудовых затратах;
- наличие специальных знаний в области организации и управления производством (теоретических основ, передовых методов и форм, рекомендаций современной отечественной и зарубежной науки управления), а также умение применять их в своей практической деятельности;
- способность рационально подбирать и расстановливать кадры;
- умение мобилизовать коллектив на решение поставленных задач;
- способность и умение поддерживать дисциплину и отстаивать интересы дела;
- умение целесообразно планировать работу аппарата управления;
- распределять права, полномочия и ответственность между подчиненными;
- координировать деятельность всех служб и подразделений как единой системы управления организацией;
- умение планировать и организовывать личную деятельность, сочетать в ней основные принципы управления, применять в зависимости от ситуации наиболее целесообразные и эффективные стиль и методы работы;
- умение проявлять высокую требовательность к себе и подчиненным;

также умение личным примером и поведением в повседневной жизни положительно воздействовать на подчиненных.

Система оценки результативности труда должна обеспечивать точные и достоверные данные. Чем она строже и определенной, тем выше вероятность получить достоверные и точные данные. Специалисты рекомендуют создавать основу для такой системы в шесть этапов:

- 1 установить стандарты результативности труда по каждому рабочему месту и критерии ее оценки;
- 2 выработать политику проведения оценок результативности труда, то есть решить, когда, сколько часто и кому следует проводить оценку;
- 3 обязать определенных лиц производить оценку результативности труда;
- 4 вменить в обязанности лицам, производящим оценку, собирать данные по результативности труда работников;
- 5 обсудить оценку с работником;
- 6 принять решение и задокументировать оценку.

Оценка результатов труда – это важный этап управления кадрами, решающий целый ряд задач, которые могут быть охарактеризованы как административные, информационные и мотивационные.

Решение административных задач означает, что результаты оценки дают информацию о работниках, на основании которой они могут быть повышены или понижены в должности, переведены на другую работу, уволены из организации, им может быть изменен уровень или система оплаты труда.

Продвижение по службе служит двум целям: позволяет предприятию заполнить имеющиеся вакансии; позволяет работникам удовлетворить стремление к успеху, самовыражению, признанию.

Понижение работников по службе возникает, когда показатели оценки труда не соответствуют требованиям и исчерпаны возможности достижения заданных показателей.

Таким образом, минимальное знакомство с методами оценки персонала всех работников – гарантия того, что применяемые методы дадут ожидаемый эффект.

Совершенствование систем управления персоналом в компаниях, работающих в России, характеризуется усилением интереса к освоению эффективных процедур оценки и аттестации персонала.

Все методы оценки можно разделить на методы индивидуальной оценки работников, которые основаны на исследовании индивидуальных качеств работника, и методы групповой оценки, которые основаны на сравнении эффективности работников внутри.

Многие методы оценки, которые используются сегодня, сложились еще в прошлом веке. Однако в ходе эволюции эти методы подверглись значительной трансформации.

В ниже приведенных таблицах указаны наиболее распространенные методы оценки персонала и характеристики их применения.

Таблица 1.1

Методы оценки персонала

Название метода	Краткое описание метода	Результат
1	2	3
Источниково-ведческий (биографический)	Анализ кадровых данных, листок по учету кадров, личные заявления, автобиография, документы об образовании, характеристика.	Логические заключения о семье, образовании, карьере, чертах характера.
Интервьюирование (собеседование)	Беседа с работником в режиме «вопрос-ответ» по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о человеке.	Вопросник с ответами.
Анкетирование (самооценка)	Опрос человека с помощью специальной анкеты для самооценки качеств личности и их последующего анализа. Оценочная анкета представляет собой определенный набор вопросов и описаний. Оценивающий анализирует наличие или отсутствие указанных черт у аттестуемого и отмечает подходящий вариант.	Анкета «вакансия»

Продолжение таблицы 1.1

1	2	3
Деловая игра	Проведение организационно-деятельностной игры, анализ знаний и умений, ранжирование игроков по их ролям («генератор идей», «организатор», «критик», «эксперт», «наблюдатель» и др.) и оценка способности работы в малой группе. Оценка персонала осуществляется в рамках специально разработанных имитационных и развивающих деловых игр. К оценке привлекаются как сами участники деловых игр, так и эксперты-наблюдатели. Аттестационные деловые игры проводятся, как правило, на результат, что позволяет оценить готовность персонала к решению текущих и будущих задач, а также индивидуальный вклад каждого участника игры. Этот метод оценки может использоваться для определения эффективности командной работы персонала.	Отчет об игре. Оценки игроков и их ролей
Анализ конкретных ситуаций	Передача работнику конкретной производственной ситуации с заданием проведения анализа и подготовки предложений по ее разрешению в форме доклада	Доклад с альтернативами решения ситуации
Ранжирование	Сравнение оцениваемых работников между собой другими методами и расположение по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания рангов (мест в группе)	Ранжированный список работников (кандидатов)
Программированный контроль	Оценка профессиональных знаний и умений, уровня интеллекта, опыта и работоспособности с помощью контрольных вопросов	Карта программированного контроля, оценка знаний и умений

Едва ли не самое сложное при проведении аттестации – выработать критерии оценки. Предметами оценки могут быть:

- выполнение должностных обязанностей;
- особенности поведения;
- эффективность деятельности;
- уровень достижения целей.

Едва ли не самое сложное при проведении аттестации – выработать критерии оценки. Предметами оценки могут быть:

- выполнение должностных обязанностей;
- особенности поведения;
- эффективность деятельности;
- уровень достижения целей;
- уровень компетентности;
- особенности личности и т.п.

При выборе предмета оценки следует понимать, насколько организация способна определить стандарты. Например, при отсутствии четко определенных должностных обязанностей оценить выполнение должностных обязанностей конкретным сотрудником можно лишь приблизительно, при этом не исключено, что результат будет поверхностным и субъективным.

На подготовительном этапе необходимо ответить на следующие вопросы:

- 1 Что конкретно мы оцениваем?
- 2 Каковы критерии оценки?
- 3 Какая информация у нас имеется?

Основными объектами оценки при аттестации персонала могут быть:

- 1 Результаты труда за определенный период времени.
- 2 Те или иные стороны деятельности или отношение к своим обязанностям.
- 3 Черты личности, связанные с выполнением рабочих или служебных функций.
- 4 Потенциальные способности к соответствующей работе.

Нужно иметь в виду, что вследствие различия функций эти моменты имеют неодинаковое значение и формы проявления для различных категорий персонала. В соответствии с этим объективно должны различаться основные факторы и показатели самой оценки.

века как таковая оценке не подлежит, иными словами, нельзя делать выводы, хорошим он является в целом или плохим.

Если рассматривать вопрос более конкретно, в качестве основных факторов оценки руководителей можно назвать моральные и волевые качества, эрудицию, организаторские способности, общие итоги работы организации или подразделения. Причем при оценке руководителей функциональных служб речь идет об управленческих итогах, а линейных – о производственных с учетом «цены» этих результатов.

Для специалистов факторами оценки будут компетентность, творческая активность, потенциальные возможности, умение излагать свои мысли. Результаты их труда могут оцениваться степенью достижения поставленных целей, своевременностью, оперативностью, полнотой и качеством выполнения заданий. Основным фактором оценки квалификации работника является производственный стаж; деловые качества количественной оценке не поддаются.

Основной фактор оценки работы вспомогательного персонала – количество перерабатываемой информации.

В специальной литературе приводятся, например, такие рекомендации по факторам оценки работников промышленных предприятий:

1 для директора – объем производства, себестоимость, производительность труда, прибыль, рентабельность;

2 для заместителя директора по персоналу – текучесть кадров (основной фактор), дисциплина (число прогулов), объем реализации, оборачиваемость средств, на которые влияет состояние персонала;

3 для главного инженера – использование мощностей (основной фактор), коэффициент сменности, качество продукции, снижение материальных и трудовых затрат, рост производительности;

4 для начальника отдела кадров – их текучесть, укомплектованность (главный фактор), число прогулов, состояние подготовки и повышение квалификации кадров;

объективно. Надо помнить, что, чем слабее организационная основа оценки деятельности, тем сложнее получить объективный результат.

2. Оценка квалификации заключается в «экзамене» – работники в письменной форме отвечают на вопросы по специальности. (Возможна и устная форма – необходимо только стандартизовать ее.) Опросник заранее подготовлен и согласован с ведущими специалистами, определено, какой результат «экзамена» приемлем для специалистов различной квалификации.

3. Оценка личности. Организация использует систему Томаса. Система Томаса позволяет оценить основные поведенческие характеристики человека, сопоставить их с поведенческими требованиями к данной должности, оценить взаимоотношения в коллективе. В результате можно:

а) сравнив личностные требования, предъявляемые к должности, с фактическими личностными особенностями сотрудника, занимающего данную должность, разработать для сотрудника программу обучения и развития;

б) при наличии стрессовых или конфликтных ситуаций определить причины и пути устранения конфликтов;

в) при наличии существенных претензий к деятельности сотрудника оценить, одинаково ли работник и его руководитель понимают поведенческие требования, предъявляемые к данной должности;

г) избегая субъективизма, построить структурированное аттестационное интервью.

Такое проведение аттестации позволяет получить и формализовать комплексную информацию о работнике. Однако для многих компаний этот вариант мало применим, особенно на первых порах, когда только начинается внедрение процесса аттестации. Например, если в компании нет четкого плана работ (доведенного до каждого сотрудника) или не фиксируются случаи отклонения от плана, оценка деятельности может оказаться непонятной как руководителю, так и подчиненному. Разработка миниэкзамена по специальности – также процесс трудоемкий, требующий высокого уровня квалификации экзаменатора.

Составить план аттестации (подготовка, проведение, анализ результатов).

Обязательно предусмотреть обратную связь – каждый сотрудник имеет право знать о результатах своей аттестации и, в случае несогласия, обсудить спорные моменты с руководителем.

Процесс аттестации кадров можно разделить на четыре основных этапа:

- Подготовительный этап: подготовка приказа о проведении аттестации, утверждение аттестационной комиссии, подготовка и размножение документации, информирование трудового коллектива о сроках и особенностях аттестации.

- Формирование состава аттестационной комиссии и его утверждение: директор по персоналу (председатель), начальник отдела кадров (зам.председателя), руководитель подразделения, где проходит аттестация (член), юристконсульт (член), социальный психолог (член).

- Основной этап: организация работы аттестационной комиссии по подразделениям предприятия, оценка индивидуальных вкладов работников, заполнение анкет, компьютерная обработка результатов.

- Заключительный этап: подведение итогов аттестации, принятие персональных решений о продвижении работников, направлении на учебу, перемещении или увольнении сотрудников, не прошедших аттестацию.

От аттестации освобождаются руководители и специалисты, проработавшие в данной должности менее года, беременные женщины, женщины, имеющие ребенка до года и др.

Субъект оценки – лицо, группа лиц, орган, которым предопределено право проводить оценку работников. Чаще всего в качестве субъекта оценки выступает аттестационная комиссия. Аттестационная комиссия возглавляется председателем, (в состав входят члены комиссии и секретарь). В качестве членов комиссии привлекаются руководящие работники, ведущие специалисты различных структурных подразделений предприятия, представители общестественности (профсоюза), эксперты высококвалифицированные специали-

труда и производства, соблюдение трудовой дисциплины, квалификации и исполнения должностных обязанностей, установленных в соответствии с квалификационным справочником должностей служащих.

На основании этого, с учетом обсуждения в отсутствие аттестуемого открытым голосованием дает одну из следующих итоговых оценок:

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

Работника знакомят с решением комиссии, указывая на сильные и слабые стороны его работы. Комиссия может дать рекомендации в отношении его продвижения (профессиональном росте) или о необходимости повышения квалификации.

Заседание аттестационной комиссии протоколируется.

Материалы аттестации передаются руководителю предприятия для принятия решения. Аттестационный лист и отзыв-характеристика хранятся в его личном деле.

Руководство предприятия, общественных организаций и отдел кадров подводят итоги аттестации, разрабатывают план работы с кадрами руководителей и специалистов на следующий аттестационный период.

На основании собранных в ходе аттестационной процедуры данных можно решать ряд управленческих задач. Первая группа задач может быть решена только на основании аттестационных данных, без всякой дополнительной информации, вторая требует дополнительной информации о прямых и косвенных результатах хозяйственной деятельности предприятия или организации.¹

Аттестационные комиссии по окончании аттестации подводят итоги и представляют руководителю предприятия отчет с анализом расстановки тру-

¹ Тарасов В.К., Отбор и подготовка менеджеров. – Л.: Машиностроение, 2003, с.42-44

Продолжение таблицы 1.3

1	2	3	2
Руководитель руководителя	Два способа — участвует в процессе оценки руководителем или проводит самостоятельно. Используется, когда необходимо сравнивать деятельность в разных подразделениях или если цель — «Потенциал».	«Честная игра». Оценка более стандартизована, так как позволяет избежать отпечатков особенностей множества линейных руководителей. Возможность работнику пообщаться с вышестоящим руководством.	Требует больше затрат и времени.
Представитель службы персонала	Используется реже, чем предыдущие, или в сочетании с ними. Например, если отсутствует непосредственный руководитель, или для компании с матричной структурой. Идеально при оценке психологического климата.	Подходит, когда нет другого варианта: например, компания работает, создавая команды под проекты, и каждый сотрудник взаимодействует с разными руководителями и коллегами в процессе работы.	Очень сильная зависимость от квалификации представителя службы персонала.
Само-оценка	Сотрудник сам себя оценивает. Используется при сравнении различных аспектов своей собственной деятельности. Используется редко, чаще является элементом системы.	Помогает избежать субъективного отношения оценщиков. Если используется как часть системы, сравнение результатов самооценки и оценки руководителя может стать отправной точкой аттестационного интервью.	Самостоятельное применение крайне ограничено из-за возможности переоценки и неадекватного восприятия.

2 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО

«Диагональ»

2.1 Организационная характеристика предприятия

Общество является юридическим лицом, обладает обособленным имуществом, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в банках. Общество отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом.

Основной целью деятельности предприятия является получение прибыли.

Основными видами деятельности организации являются:

- Строительство промышленных и жилых зданий и сооружений.
- Ремонтно-монтажные работы.
- Ремонт, реконструкция и техническое обслуживание оборудования предприятий и коммунального хозяйства.
- Производство строительных материалов.
- Производство товаров народного потребления.
- Осуществление торгово-закупочной деятельности.
- Оказание консультационных, посреднических.
- Внешнеэкономическая деятельность.

Имущество общества образуется из имущественных вкладов его Участников, полученной прибыли, а также иного имущества, приобретенного им по другим основаниям, допускаемым действующим законодательством Российской Федерации.

Органами управления ООО «Диагональ» являются.

Общее собрание участников Общества. Собрание правомочно принимать решения по вынесенным на его рассмотрение вопросам, если на нем присутствуют все участники Общества. Решения собрания принимаются простым большинством. Каждый Участник при голосовании обладает числом голосов пропорционально своей доле в Уставном капитале.

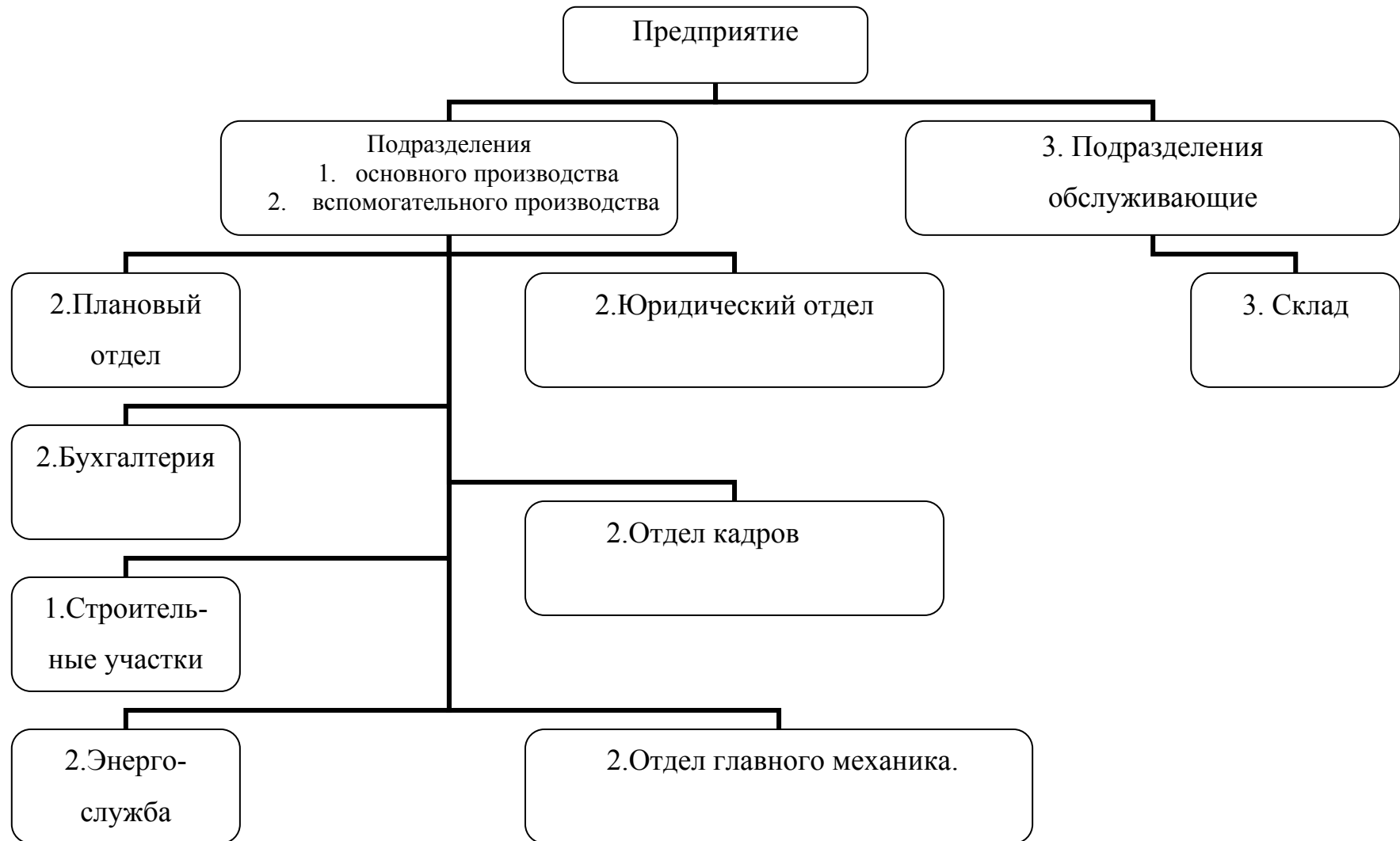


Рисунок 2.1-Организационная структура ООО «Диagonal»

Главный инженер определяет техническую политику, перспективы развития предприятия и пути реализации комплексных программ по всем направлениям совершенствования, реконструкции и технического перевооружения действующего производства.

Главному инженеру подведомственны следующие управленцы:

- производители работ;
- мастера;
- главный энергетик;
- инженер.

При формировании организационной структуры небольшого коллектива важно не забыть основные принципы эффективного управления, оптимальное распределение обязанностей, информационную обеспеченность руководителя, заинтересованность в результате, наличие контроля.

Система управления состоит из подсистем: планирования и контроля.

Планирование – это начальный этап управления. Планирование представляет очень важную функцию в системе управления торговлей на предприятии. Главной задачей планирования является обеспечение планомерности развития экономики предприятия и деятельности каждого работника, определение путей достижения лучших конечных результатов производства.

В организации каждый понедельник проводится планерка по основным вопросам. На планерке присутствует директор, бухгалтерия и главный инженер.

Управленческий контроль, без которого не может быть реализована функция планирования. Контроль в организации обеспечивает правильную оценку реальной ситуации и тем самым создает нормальное функционирование фирмы и достижения намеченных целей.

Контроль мастеров осуществляется путем получения от каждого еженедельных сверок в бухгалтерии и ежемесячных отчетов. Для каждой организации большую роль играет персонал. Управление персоналом предпри-

Состав аппарата управления

Работники	Должность	Возраст	Образование	Стаж работы	Количество работающих в непосредственном подчинении
Общехозяйственные работники					
Руководитель организации	Директор	45	Высшее	12	78
Ведущие специалисты	Главный инженер	47	Высшее	10	62
	Главный экономист	38	Высшее	5	2
	Главный бухгалтер	45	Высшее	3	6
Работники подразделений					
Начальники служб	Механик	39	Высшее	3	2
	Начальник энерго-службы	35	Высшее	2	6
	Начальник склада	36	Высшее	2	2

При изучении содержания управленческого труда и затрат времени на конкретно выполняемые работы на предприятии ООО «Диагональ» использовался способ хронографии (фотография) рабочего дня заместителя директора.

При анализе затрат рабочего времени выявлены нерациональные затраты рабочего времени, например много времени занимают вопросы технологического решения, эти вопросы должны решать руководители цехов.

Для более рационального бюджета рабочего времени необходимо сократить путем организационно-технических мероприятий работы, связанные с технологией.

Таблица 2.2

Динамика численности работников ООО «Диагональ»

Категория работников	2003		2004		2005		изменение, 2005г. к 2003г. (+; -), чел.
	Кол-во, чел	Уд. вес, %	Кол-во, чел	Уд. вес, %	Кол-во, чел	Уд. вес, %	
Среднесписочная численность работников, всего:	59	100	58	100	60	100	2
В том числе:							
рабочие	47	80	23	76,7	23	38	5
руководители	8	13	10	6,7	12	20	2
специалисты	4	7	5	16,6	5	12	1

Из данной таблицы 2.2 видно, что за период 2003 года по 2005 год в фирму ООО «Диагональ» было принято 6 человек: 5 рабочих и 1 специалист. Но также из таблицы видно, что в 2004 году осталось такое же количество рабочих по отношению к 2003 году. В целом таблица свидетельствует о том, что динамика численности работников в исследуемом хозяйствующем субъекте остаётся относительно стабильной.

Уровень образованности персонала рассмотрен в таблице 2.3.

Структура и характеристика персонала: персонал делится на производственников и непроизводственников.

Структура персонала ООО «Диagonalь» приведена в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Структура персонала ООО «Диagonalь»

Наименование показателя	2003		2004		2005		изменение, 2005. к 2004 (+; -), чел..
	Кол-во, чел	Уд. вес, %	Кол-во, чел	Уд. вес, %	Кол-во, чел	Уд. вес, %	
Со стажем работы 5 лет	8	33,3	10	33,3	10	33,3	2
Со стажем работы от 5 до 10 лет	12	50	10	36,7	10	36,7	- 2
Со стажем работы свыше 10 лет.	4	16,7	9	30	9	30	6
В возрасте до 30 лет	9	37,5	15	50	15	50	6
В возрасте от 30 до 50 лет	13	54,2	13	43,3	13	43,3	-
В возрасте более 50 лет	2	8,3	2	6,7	2	6,7	-
Женщины	21	87,5	27	90	27	90	6
Мужчины	3	12,5	3	10	3	10	-

По данным таблицы 2.5 видно, что квалификационный уровень зависит:

– от возраста: 2003 году возраст рабочих составил от 30 лет, за последний годы (2004 год, 2005 год.) больше стало работать молодежи (до 30 лет);

Из таблицы 2.6 видим, что предприятие платит персоналу соответствующую заработную плату. Это свидетельствует о том, что персонал заинтересован в повышении эффективности предприятия.

При возникновении производственной необходимости в применении труда в условиях, отклоняющихся от нормальных, установлены доплаты на работах с вредными, опасными или тяжелыми условиями труда в размере 12-15% тарифных ставок, при выполнении работ различной квалификации, труд рабочих - сдельщиков оплачивается по фактически выполненной работе, но не меньше среднемесячного заработка по прежней работе.

При совмещении профессий и выполнении обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от своей основной работы производятся доплаты в размере 30-50% от тарифной ставки по совмещаемой профессии от качества и объема выполненных работ.

При невыполнении норм выработки, простоя по вине работодателя работнику выплачивается время простоя из расчета $2/3$ среднего заработка.

Выплачиваются работникам причитающиеся им зарплату 10-го и 25-го числа каждого месяца, в том числе за все время отпуска – не позднее последнего рабочего дня перед началом отпуска.

Оплата труда за пределами нормальной продолжительности рабочего времени по инициативе работодателя (сверхурочная работа) за первые два часа оплачивается в полуторном размере, за последующие часы – не менее чем в двойном размере.

По желанию работника сверхурочные работы компенсируются дополнительным временем отдыха пропорционально длительности сверхурочных работ. Работа в выходные и не рабочие праздничные дни оплачивается в двойном размере или, по желанию работника, компенсируется другим днем отдыха.

В целях повышения реальных доходов и уровня жизни работников предприятия, усилия их личной заинтересованности в повышении произво -

перечисленных условий производится в размере 20% месячной тарифной ставки, премирование персонала, для которого установлен ненормированный рабочий день, - до 100% месячной тарифной ставки. Факторы, влияющие на размер премий описаны в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Факторы, влияющие на размер премий

Факторы	Влияние на размер премии
1 Выполнение помимо основной работы обязанностей, не предусмотренных трудовым договором, при хорошем качестве, отсутствии нареканий со стороны работодателя	+ 5%
2 Нарушение дисциплины. Появления взыскания (за каждый случай) в том числе по охране труда	- 10%, -15%
3 Грубые нарушения дисциплины, появление на работе в состоянии алкогольного опьянения, прогул, отсутствие на работе без уважительных причин более 3-х часов подряд.	- 100% за каждый случай
4 Нанесение материального ущерба работодателю, необоснованный отказ от выполнения срочной работы	- 100% за каждый случай
5 Штрафные санкции со стороны органов государственного контроля и надзора по вопросам компетенции конкретного работника.	- 100% за каждый случай
6 Разработка и проведение мероприятий по улучшению качественного обслуживания населения, повлекшее увеличение объема продаж	+ до 50%
7 Разглашение сведений, коммерческую тайну	- 100%

ту, по прочим работам. Для анализа используются отчетные данные (форма № П-1), материалы текущей и статистической отчетности. Проведен анализ выполнения строительно-монтажных работ в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Анализ выполнения строительно-монтажных работ, тыс. руб.

Показатели	2003	2004	2005	Отклонение 2005/2003, +/-	Отклонение 2005/2004, +/-
Новое строительство (реконструкция, перевооружение)	1429	2302	7403	5974	5101
Ремонт	9697	7255	7357	-2340	102
Прочие работы (строительство производственной базы хоз. способом)	1248	388	325	-923	-63
Итого	12374	9945	15085	2711	5140

Из таблицы 2.8 видно, что в 2005 г. выполнено строительно-монтажных работ по реконструкции и техперевооружению на 5974 тыс. руб. больше чем в 2003 г., и на 5101 тыс. руб., чем в 2004 г.

Строительно-монтажных работ по ремонту в 2005 г. выполнено на 2340 тыс. руб. меньше чем в 2003 г., и на 102 тыс. руб., больше чем в 2004 г.

Анализ показал, что в 2005 г. выполнено строительно-монтажных работ по строительству производственной базы хоз. способом на 923 тыс. руб. меньше чем в 2003 г., и на 63 тыс. руб., чем в 2004 г.

В целом в 2005 г. предприятием ООО «Диагональ» выполнено строительно-монтажных работ на сумму 15085 тыс. руб., что на 2711 тыс. руб. больше чем в 2003 г., и на 5140 тыс. руб., чем в 2004 г. Это говорит об эффективности деятельности предприятия.

тыс. руб., снижение по прочим переменным расходам на 170 тыс. руб., прочим постоянным расходам на 854 тыс.руб.

В 2005 г. по сравнению с 2004 г. произошло увеличение по таким статьям как материальные затраты на 1371 тыс. руб., заработная плата на 2105 тыс. руб. ОПС на 320 тыс. руб., амортизация ОФ на 470 тыс. руб., снижение по прочим переменным расходам на 1 тыс. руб., увеличение по прочим постоянным расходам на 345 тыс.руб.

Категория прибыли неразрывно связана с показателем себестоимости. Прибыль служит источником расширения производства. За счет этого происходит расширение производства, техническое перевооружение. Кроме того, прибыль в новых условиях служит важным источником повышения доходов работников. Прибыль представляет собой конечный результат работы производства. Анализ основных финансовых показателей предприятия ООО «Диагональ» за 2003-2005 г. проведен в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Анализ основных финансовых показателей, тыс. руб.

Показатели	2003	2004	2005	Отклонение 2005/2003,		Отклонение 2005/2004,	
				+/-	%	+/-	%
Выручка	12374	9915	15085	2711	121,9	5170	152,1
Себестоимость	7116	7432	12063	4947	169,5	4631	162,3
Прибыль до налогообложения	4658	2513	3022	-1636	64,9	509	120,3
Чистая прибыль	3535	1910	2272	-1263	64,3	362	119,0
Рентабельность услуг, %	58	75	80	22	-	5	-
Рентабельность затрат, %	65	34	25	-40	-	-9	-

Из таблицы 2.11 видно, что внеоборотные активы предприятия входят только основные средства (здания, сооружения, машины и оборудование). Внеоборотные активы увеличились в 2005г на 4004 тыс. руб. или на 356,7 % по сравнению к 2003г.

Таблица 2.12

Структура и динамика оборотных средств, тыс.руб.

Наименования показателя	2003	2004	2005	Изменения 2005 к 2003	
				Абсолют- ные; (+; -)	Относительные; %
Запасы	264	513	442	178	167,4
Дебиторская задолженность	500	561	1167	667	233,4
Денежные средства	1190	139	1	-1189	0,1
Итого	1953	1213	1610	-343	82,4

В данной таблице, в оборотные средства на предприятии входят: запасы, дебиторская задолженность и денежные средства. За период 2003 год по 2005 год произошло снижение оборотных активов на 343 тыс. руб. В структуре же оборотных средств выявлены следующие изменения.

Увеличилась доля запасов ООО «Диагональ» на 178 тыс. руб. с 264тыс. руб. в 2003 году до 442 тыс. руб. в 2005 году.

Сокращение доли запасов компенсировалось снижением доли денежных средств в общей сумме оборотных активов на 1189 тыс. руб. Но при этом надо отметить и увеличение доли дебиторской задолженности на 667 тыс. руб. Увеличение этого показателя свидетельствует об ухудшении деятельности ООО «Диагональ».

то есть пассивы показывают, откуда взялись средства, кому обязано за них предприятие. Динамика собственного капитала представлена в таблице 2.14.

Таблица 2.14

Динамика собственного капитала, тыс. руб.

Наименования показателя	2003	2004.	2005	Изменения 2005 к 2003, (+; -)
Уставной капитал	28	28	28	-
Добавочный капитал	-	-	-	-
Резервный капитал	-	-	-	-
Итого	28	28	28	-

Из таблицы 2.14 видно, что за исследуемый период наблюдается постоянный размер уставного капитала. Уставной и добавочный капитал в течение анализируемого периода движения не наблюдается. Эти показатели свидетельствуют о том, что предприятие ООО «Диагональ» не создало резервный капитал для покрытия возможных в будущем непредвиденных обстоятельств то есть убытков, потерь, строительства.

Динамика заемного капитала представлена в таблице 2.15.

Таблица 2.15

Динамика заемного капитала, тыс. руб.

Наименования показателя	2003	2004	2005	Изменения 2005 к 2003, (+; -)
Краткосрочные кредиты	-	-	-	-
Кредиторская задолженность:	361	404	671	310
Поставщики	109	12	8	-101
Задолженность перед персоналом	-	213	438	438
Задолженность перед бюджетом	239	167	208	-31
Прочие кредиторы	3	12	17	14
Итого	361	404	671	310

Показатели финансовой устойчивости ООО «Диagonalь», тыс.руб.

Наименования показателя	2003	2004.	2005	Изменения 2005г. к 2003г., (+; -)
1. Источник собственных средств	6551	8105	10739	4188
2. Внеоборотные активы	4959	7996	9800	4841
3. Наличие собственных оборотных средств	1592	809	939	-653
4. Краткосрочные заемные средства	-	-	-	-
5. Общая величина источников формирования запасов	1592	809	939	-653
6. Запасы	264	473	442	178
7. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств	1328	296	497	-831
8. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины источников формирования запасов	171	132	145	-26

Данные таблицы 2.17 свидетельствуют о том, что в 2003г. было устойчивое финансовое положение, и на конец периода 2004г. и 2005 г. наблюдается абсолютная финансовая устойчивость. Финансовая устойчивость говорит нам о том, что организация ООО «Диagonalь» является эффективной, это связано с тем, что предприятие, снизило сумму собственных оборотных средств, что привело к обеспеченности запасов предприятия источниками формирования.

– Обеспечение учёта кадров (оформление приёмов, увольнений, перемещений из одного подразделения в другое, ведение личных дел, внедрение компьютерного учёта и обработки данных, системы отчётности).

– Управление движением кадров (регулирования внутрипроизводственным процессом).

– Осуществление контроля за рациональным использованием кадров (учёт и анализ состояния трудовой дисциплины на производстве, разработка предложений по её укреплению).

Изменение политической ориентации и экономических условий хозяйствования во всех отношениях повлияло на трудовые коллективы. Чтобы обеспечивать выпуск продукции высокого уровня в условиях конкуренции необходимо раскрывать потенциальные возможности персонала, повышать квалификацию, поэтому в последнее время администрация ООО «Диагональ» пытается вернуться к утерянным методам управления персоналом, т.е. к идее проведения аттестации кадров.

На предприятии был проведен опрос работников, а в особенности – руководителей, с целью выяснить отношение к перспективе введения на предприятии периодической аттестации персонала. Был задан вопрос: считаете ли Вы своевременным и актуальным введение аттестации персонала на нашем предприятии?

В число опрошенных были включены 17 человек – инженерно-технических работников предприятия ООО «Диагональ».

Материалы проведенного опроса позволяют отметить довольно невысокий уровень готовности людей к аттестации.

Интересно, что 62 % опрошенных не согласны с введением периодической аттестации персонала на предприятии ООО «Диагональ», а 8 % затруднились ответить на этот вопрос. Таким образом, 70 % сомневаются в целесообразности аттестации для предприятия и для себя лично.

3.2 Механизм проведения аттестации на предприятии ООО

«Диагональ»

Аттестации подлежат все сотрудники предприятия ООО «Диагональ»..

Аттестация служащих может носить очередной (регулятивный) и внеочередной характер.

Результатом аттестации сотрудников ООО «Диагональ» 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).

Оценка квалификационного уровня служащего осуществляется комплексно и основывается на учете специфики труда той или иной категории служащих и достигаемой результативности в работе. Оценка уровня квалификации служащих на основе рассмотрения их профессиональных и личностных качеств обязательно должна сопровождаться проведением анализа результатов труда.

По итогам проведения аттестации издается приказ, в котором содержится краткий анализ положительных сторон и недостатков в ее проведении, утверждаются разработанные мероприятия по результатам аттестации.

Аттестации не подлежат служащие:

- 1) замещающие должность соответствующей группы менее года;
- 2) достигшие предельного возраста, установленного для замещения должности;
- 3) беременные женщины;
- 4) находящиеся в отпуске по уходу за ребенком;
- 5) в течение года с момента присвоения квалификационного разряда, назначения на должность по конкурсу и (или) сдачи государственного

нии которых он принимал участие; мотивированная оценка его профессиональных, личностных качеств и результатов служебной деятельности. При каждой последующей аттестации в аттестационную комиссию представляются отзыв о служащем и его аттестационный лист с данными предыдущей аттестации.

Администрация предприятия ООО «Диagonalь» не менее чем за неделю до начала аттестации должна ознакомить каждого аттестуемого с отзывом о его служебной деятельности. При этом он вправе представить в аттестационную комиссию дополнительные сведения о служебной деятельности за предшествующий период, а также заявление о своем несогласии с представленным отзывом.

Положением определен порядок проведения аттестации.

Аттестация проводится в присутствии аттестуемого. В случае его неявки на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин она может провести аттестацию в его отсутствие.

Аттестационная комиссия рассматривает представленные документы, заслушивает сообщения аттестуемого и в случае необходимости его непосредственного руководителя. Аттестационная комиссия в целях объективности после рассмотрения представленных аттестуемым дополнительных сведений о его служебной деятельности и его заявления о несогласии с отзывом вправе перенести аттестацию на очередное заседание комиссии. Обсуждение профессиональных и личностных качеств аттестуемого должно быть объективным и доброжелательным.

В результате аттестации работнику предприятия ООО «Диagonalь» 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.

3.3 Проектные предложения проведения аттестации на предприятии ООО «Диагональ»

В дипломном проекте предлагается усовершенствованная методика оценки персонала – собеседование. Однако непосредственно перед самой аттестацией рекомендуется провести анкетирование работников (Приложение 3).

Рекомендуется использовать следующие рекомендации по факторам оценки работников предприятия ООО «Диагональ»:

– для директора – объем производства строительных услуг, себестоимость строительных услуг, производительность труда, прибыль предприятия, рентабельность;

– для заместителя директора – текучесть кадров (основной фактор), дисциплина (число прогулов), объем реализации, оборачиваемость средств, на которые влияет состояние персонала;

– для главного инженера – использование производственных мощностей (основной фактор), коэффициент сменности, качество услуг, снижение материальных и трудовых затрат, рост производительности;

– для инспектора кадров – их текучесть, укомплектованность (главный фактор), число прогулов, состояние подготовки и повышение квалификации кадров;

– для мастера – выполнение задания по объему производства, рост производительности, качество продукции, дисциплина труда.

Условно контингент аттестуемых предлагается разделить на 3 группы. Первую группу составят специалисты всех направлений и руководители, во вторую группу войдут так называемые руководители среднего звена (мастера); в третью группу будут включены рабочие.

При проведении аттестации на предприятии ООО «Диагональ» предлагается использовать следующие рекомендации:

Общие принципы построения системы оценки:

3 В основу показателей для оценки должны включаться: качество выполняемой работы, ее количество, знание работы, трудовая дисциплина, необходимость контроля за выполняемой работой.

4 Дополнительными показателями служат, как правило, - инициативность, коммуникабельность, надежность.

5 Руководители подразделений совместно с представителями отдела кадров и ОТиЗ готовят приемлемые для их коллектива системы оценок.

6 Непосредственные руководители аттестуемых собирают данные по результативности труда сотрудников и представляют их руководству.

7 До заседания комиссии руководители обсуждают оценку труда с работником.

8 Оценка труда служит не только для аттестации сотрудника на комиссии, но и для постоянной работы (с периодичностью, приемлемой для данного подразделения и вида работ).

9 Рекомендации руководителям при беседах по оценке работы.

Цель проведения аттестации - сообщение результатов оценки, поощрение высокой результативности труда, изменение поведения работника, результативность труда которого не, вписывается в установленные стандарты.

По результатам аттестации издается приказ директора, в котором утверждаются результаты аттестации работников предприятия ООО «Диагональ», решения об изменениях в расстановке кадров, зачислении перспективных работников в резерв на повышение, поощряются положительно аттестованные работники.

Практическая реализация изложенных предложений и рекомендаций по проведению аттестации позволят повысить эффективность использования кадрового потенциала предприятия ООО «Диагональ», сделать его более совершенным, отвечающим текущим и перспективным целям и задачам предприятия.

Общая величина затрат на внедрение разработанной системы аттестации на предприятии ООО «Диagonal» составит 99,76 тыс.руб. в год.

В результате внедрения системы мотивации на предприятии увеличится выработка и производительность труда. Рассмотрим проект показателей деятельности после внедрения системы аттестации персонала на предприятии ООО «Диagonal» на 2007 г., приведенный в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Проект основных экономических показателей на 2007 г.

Показатели	2005	Проект 2007	Отклонение
Затраты на внедрения системы аттестации	-	99,76	+99,76
Среднесписочная численность всего, чел.	60	61	+1
в т.ч. служащих	37	38	+1
Фонд заработной платы тыс, руб.,	5941	5997,4	+56,40
в т.ч. служащих	3179	3235,4	+56,40
ЕСН, тыс. руб.	1545	1559,66	+14,66
в т. ч. служащих	827	841,66	+14,66
Выпуск продукции, тыс. руб.	15085,0	16082,0	+997,0
Себестоимость продукции, тыс. руб.	12042,0	12113,06	+71,06
Чистая прибыль, тыс. руб.	2272,0	2495,0	+223,0
Годовой экономический эффект	-	-	123,24

Произведенные расчеты показали, что при внедрении предлагаемых мероприятий разработанной системы аттестации персонала среднесписочная численность увеличится на 1 человека, фонд заработной платы увеличится на 56,4 тыс. руб., , выпуск продукции увеличится на 997 тыс. руб., в результате прибыль возрастет на 223,0 тыс. руб., годовой экономический эффект от внедрения стратегии мотивации составит 123,24 тыс. руб.

Таким образом, предложенные мероприятия являются целесообразными и могут быть внедрены в деятельность предприятия.

сурсов на предприятии ООО «Диagonal» необходимо создать систему аттестации персонала.

Создать систему оценки персонала, одинаково сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности очень сложно. Поэтому на сегодняшний день существует несколько систем оценки персонала, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки. Однако наиболее распространенной является, безусловно, система периодической аттестации персонала.

В данном дипломном проекте разработана система аттестации персонала предприятия ООО «Диagonal», отвечающая современным и перспективным задачам предприятия.

Основной задачей аттестации персонала на предприятии ООО «Диagonal» является процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых качеств работника и установления степени их соответствия занимаемой должности.

Цель аттестации персонала – повышение эффективности использования кадрового потенциала организации; по ее результатам принимается решение о сохранении или изменении аттестуемому должности или системы мотивации его труда, необходимости дополнительной подготовки.

В дипломном проекте разработаны аттестационный лист персонала ООО «Диagonal», анкета проведения аттестации, экспертные оценки специалистов персонала ООО «Диagonal».

- 15 Макарьева В.И. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации для бухгалтера и руководителя. – М.: «Налоговой вестник», 2003.-354 с.
- 16 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.-М.: Дело, 2003.
- 17 Нессонов Г.Г. Управление персоналом коммерческой организации. Учебное пособие. М.: Триада, 2004.
- 18 Подбор кадров Во Франции. // Человек и труд, 2003, № 4.
- 19 Поляков В.А. Технология карьеры. М.: Дело ЛТД, 2005.
- 20 Пешкова Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. - М.: «Ось-89», 2005. - 361 с.
- 21 Производственный потенциал промышленности./Под ред. Н.И.Иванова.-Киев, 2005
- 22 Статистическое изучение трудового потенциала в промышленности./Под ред. В.Е. Адамова.-М.: МЭСИ,20048
- 23 Производственный потенциал: обновление и использование / Н. И. Иванов и др. – Киев, 20041. – 160 с.
- 24 Производственный потенциал и эффективность его использования. – М., 2005. – 223 с.
- 25 Попова Р.Г. Самонова И.И. Финансы предприятий. – СПб.: Питер, 2004.-452 с.
- 26 Райзберг Б.А. Рыночная экономика: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2000.-181 с.
- 27 Русак Н.А. Экономический анализ в условиях самофинансирования предприятий. – Минск: Беларусь, 2000. - 261 с.
- 28 Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - Минск.: ИП “Экоперспектива”, 2006. 261 с.
- 29 Спирин В. С. Анализ экономического потенциала предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 295 с.

Приложения