

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ЮРИДИЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра документознавства,
інформаційної діяльності та українознавства

Атестація працівників апарату управління

Курсова робота з дисципліни
«Документаційне забезпечення управління»

студентки групи ДІД-32
Груздевої Анни Сергіївної

Науковий керівник:
кандидат філологічних наук, доцент
Коноплицька О.І.

Роботу допущено до захисту
«___» _____ 20__р.

Тернопіль -2017

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ АТЕСТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ

УПРАВЛІННЯ

РОЗДІЛ 2. АТЕСТАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ

2.1. Атестація: поняття, мета, функції та правове регулювання

2.2. Особливості роботи працівників апарату управління

2.3. Критерії оцінювання працівників

2.4. Порядок проведення атестації

2.5. Порядок ухвалення, ознайомлення і реалізація результатів
атестації

РОЗДІЛ 3. НЕДОЛІКИ АТЕСТАЦІЇ ТА ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

ВИСНОВОК

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми. В Україні серед ключових завдання постає підвищення ефективності організації праці. Об'єктивна потреба у дослідженні атестації працівників зумовлена тим, що правовий механізм атестації у нашій країні сформувався ще у 60–70-х роках минулого століття. Тому на сучасному етапі він потребує оновлення з урахуванням тих змін, які відбулися в останні десятиліття незалежності в державі.

Атестація є способом визначення здатності персоналу ефективно виконувати свої службові обов'язки.

Атестація спрямована на підвищення продуктивності праці, зацікавленості працівників у результаті праці і організації, оптимальне використання стимулів та соціальних гарантій, а також формування умов для професійного розвитку.

Атестація проводиться в межах норм законодавства згідно постанови про проведення атестації керівних інженерно технічних працівників ..., в деяких сферах може визначатись законом України «Про освіту», « Про державну податкову службу в Україні» і т.д. На кожній організації розробляється індивідуальне положення «Про атестацію працівників».

Атестація повинна проводитись періодично, тобто один раз в п'ять років; відносно керівників та спеціалістів виробничих галузей народного господарства — один раз в три роки; майстрів, начальників цехів — один раз в два роки.

Апарат управління — це працівники інституцького та управлінського рівнів, що виконують функції управління у масштабах держави, регіонів, галузей, організацій, фірм і т.д.

Завдання, що потребують вирішення:

1. З'ясувати поняття атестації і визначити її актуальність.
2. Провести оцінку підходів в атестації персоналу.
3. Дослідити недоліки атестації та її удосконалення системи атестації.

Об'єктом курсової роботи є етапи проведення та документування атестації працівників апарату управління.

Предмет курсової роботи є правила здійснення етапів проведення та способи документування атестації працівників управління

Мета курсової роботи висвітлення та ознайомлення з етапами атестації працівників апарату управління.

Завдання курсової роботи є більш детальне вивчення та документування атестації працівників апарату управління.

Курсова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку літератури та шести додатків.

РОЗДІЛ 1 ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ АТЕСТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ

Атестація працівників — найважливіша складова кадрової роботи, за допомогою якої керівник має змогу удосконалювати кадровий склад установи, підприємства чи організації. Проведення такої атестації регулюються нормативно-правовими актами та Законом України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 № 4312-VI (далі — Закон «Про професійний розвиток працівників»). Якщо на підприємстві (установі чи організації) укладено колективний договір, то в ньому мають бути визначені: категорії працівників, які підлягають атестації; періодичність проведення атестації передбачено статтею 12 Закону «Про професійний розвиток працівників», додаткові категорії працівників, які не підлягають атестації. У разі, коли колективний договір відсутній, роботодавець — за погодженням з виборним органом профспілкової організації — визначає: категорії працівників, які підлягають атестації; час проведення атестації; графік проведення атестації.

Перед проведенням атестації потрібно підготувати й організувати роботу. Кадрова служба організацій, підприємств чи установи готує пропозиції щодо складу атестаційної комісії, строків і графіків проведення атестації, визначає кількість і формує списки працівників, котрі підлягають атестації, доводить до відома мету і порядок проведення атестації, здійснює підготовку необхідних для атестації документів.

Підлягають атестації працівники, що пропрацювали на підприємстві, в установі або організації понад один рік.

Атестації не підлягають працівники, що працюють в установі, на підприємстві або організації чи на займаній посаді менше року, керівники державних підприємств яких призначає на посаду Кабінет Міністрів України, вагітні жінки, а також особи передпенсійного віку. Слід зазначити, що працівники передпенсійного віку і вагітні жінки можуть за власним бажанням пройти атестацію.

Атестують працівників в індивідуальному порядку. На кожного працівника складається відгук-характеристика, яку підписує безпосередній керівник, і заповнюється атестаційний лист.

Не пізніше ніж за два тижні до початку атестації працівник, що проходить атестацію, повинен бути ознайомлений зі своїм відгуком-характеристикою. Атестаційний лист і відгук-характеристика подаються атестаційній комісії не пізніше ніж за три дні до початку атестації.

Рішення атестаційної комісії ухвалюється голосуванням у відсутності працівника, який підлягає атестації. У присутності 2/3 складу атестаційної комісії її рішення вважається правомочним.

Атестація працівників набуває значного розповсюдження. Створюються спеціалізовані атестаційні центри, покликані надавати роботодавцям кваліфіковану допомогу при проведенні атестації. Сьогодні це не лише перевірка працівників на відповідність їх займаним посадам та виконуваних робіт, а й питання високопродуктивного використання трудових ресурсів. Йдеться про якісний, новий етап атестації, у якому комплексний підхід з проведенням перевірок на професіоналізм, компетентність і придатність до роботи. Науково-технічний розвиток вимагає постійного підвищення кваліфікації працівників.

Проект Трудового кодексу України і нормативно-правова база з питань атестації, яка стрімко розвивається на даний період, свідчать про нагальну необхідність подальшого розвитку досліджень в даній сфері. Ціла низка як практичних, так і теоретичних питань атестації, які вимагають опрацювання встановлення складу працівників, які не підлягають і які підлягають атестації.

Чинні нормативні акти щодо атестації повинні не тільки сприяти більш раціональному використанню потенціалу кожного конкретного робітника, який підлягає атестації, а й відповідати установленим принципам ринкової економіки. Але більшість таких нормативних актів мають відомчий характер або галузевий, в них не вистачає єдиних підходів у вирішенні певних принципових питань, які стосуються інтересів робітників.

Але це все тільки теоретичні відомості. Щоб оживити теорію життєвою практикою, ознайомимось з покроковим алгоритмом: 17 етапів знадобляться усім підприємствам, установам та організаціям, котрим потрібна точна процедура для проведення атестації своїх працівників.

Етап 1. Потрібно проаналізувати актуальність положень договору, які встановлюють порядок проведення атестації:

- чи він містить норми щодо порядку проведення атестації;
- чи відповідають нормам наявні норми договору щодо атестації ;
Закону про професійний розвиток працівників.

Етап 2. Вносимо до даного договору зміни та доповнення про проведення атестації.

Зміни та доповнення вносяться у тому ж порядку, у якому приймають сам договір і реєструються відповідно до Порядку Повідомленої реєстрації галузевих (міжгалузевих) і територіальних угод договорів затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 13. 02. 2013 № 115 в обов'язковому Порядку повинні бути визначені категорії працівників, які не підлягають або не підлягають атестації та періодичність проведення атестації.

У разі погодження сторін переговорів щодо визначення додаткових категорій працівників, які не підлягають атестації, то це також повинно бути внесено в договір.

Етап 3. Роботодавець затверджує Положення «Про проведення атестації» відповідно до пункту 4 статті 11 Закону «Про професійний розвиток працівників» (далі, Положення).

В положенні рекомендовано продублювати норми договору щодо категорій працівників, які не підлягають, і які підлягають атестації та періодичності її проведення.

Також у Положенні «Про атестацію» варто відобразити:

- порядок і принципи формування атестаційної комісії;
- порядок проведення зборів атестаційної комісії;
- порядок прийняття рішень атестаційної комісії;

- порядок встановлення та затвердження графіків проведення атестації та доведення їх до робітників організації, підприємства, установи;
- за якими критеріями оцінюватимуть працівників під час атестації;
- порядок і форми оформлення документів, які складатимуть у процесі атестації;
- список рекомендацій та рішень, що мають право приймати атестаційна комісія;
- порядок прийняття та розгляду керівником рішень за результатами проведеної атестації;
- порядок ознайомлення працівників з результатами проведеної атестації;
- порядок реалізації рішень керівником за результатами проведеної атестації;
- порядок оскарження працівниками результатів проведеної атестації;
- перелік категорій працівників які підлягають атестації;
- перелік категорій працівників які не підлягають атестації, тощо.

Етап 4. Керівник приймає рішення про графік проведення атестації, встановлює та затверджує склад атестаційної комісії і строки проведення атестації.

Всі дні мають бути оформленні одним розпорядчим документом, наказом про проведення атестації.

В наказі повинні бути визначено строки проведення атестації, що охоплюють проміжок часу, необхідний для:

- проведення підготовчих заходів (складання характеристик працівників, що підлягають атестації, ознайомлення працівників з їх характеристиками, ознайомлення працівників графіків проведення засідань атестаційних комісій тощо);
- проведення засідань атестаційних комісій;
- визначення завдань атестаційних комісій;

- опрацювання керівником результатів проведеної атестації та прийняття рішень за основі її підсумків та інше;
- в даному ж наказі потрібно обрати персональний склад атестаційної комісії (або декількох).

Етап 5. Доводимо до відома працівників інформацію про проведення атестації не пізніше, аніж за два місяця до її проведення (п. 4 ст. 11 Закону «Про професійний розвиток працівників»).

Наказом про проведення атестації повинен бути визначений строк і порядок доведення до працівників інформації щодо:

- терміну і порядку ознайомлення із характеристиками;
- строків проведення атестації працівників окремого підрозділу (або кожного конкретного працівника).

Етап 6 Безпосередній керівник складає характеристику, яка надається атестаційній комісії.

З метою спрощення аналізу і сприйняття інформації зазначеної в характеристиці, рекомендовано розробити її трафаретну форму, та закріпити її у додатку до Положення «Про проведення атестації».

Етап 7. Безпосередній керівники передає характеристики посадовій особі, яка є відповідальна за організацію атестації.

Етап 8. Ознайомлюємо працівників з характеристиками. Рекомендовано в трафаретній формі характеристики передбачити відмітку про ознайомлення, у котрій працівник зазначатиме прізвище, ім'я, по батькові, дату ознайомлення, проставлятиме особистий підпис.

Етап 9. Надаємо атестаційній комісії характеристики робітників у порядку визначеному положенням «Про проведення атестації». Це потрібно зробити не пізніше, ніж за сім днів до проведення атестації (п. 8 ст. 11 Закону «Про професійний розвиток працівників»).

Етап 10. Проводимо збори атестаційної комісії згідно з графіками затвердженими керівником та ознайомлюємо працівників у встановленому

порядку, члени комісії мають право ставити робітнику які завгодно питання, які стосуються безпосередньо виконання ним положень посадової інструкції.

Етап 11. Атестаційна комісія приймає рішення, за допомогою відкритого голосуванням, про відповідність або невідповідність працівника займаній ним посаді чи виконуваній роботі.

Етап 12. Атестаційна комісія формулює результати проведеної атестації. Атестаційної лист підписують голова комісії та її члени, які взяли участь у голосуванні.

Етап 13. Інформуємо про результати проведеної атестації працівників, які проходили атестацію та керівника в письмовій формі з відповідним поясненням.

Етап 14. Керівник аналізує підсумки атестації та приймає рішення за результатами проведеної атестації.

Етап 15. Керівник аналізує та розглядає рекомендації атестаційної комісії щодо кожного конкретного робітника.

Етап 16. Керівник виконує прийняття рішення за результатами проведеної атестації щодо кожного конкретного працівника.

Етап 17. Додаємо в особову справу копії кадрових документів і атестаційні документи.

Отже, атестація працівників потрібна для підвищення продуктивності праці, зацікавленості працівників у результаті праці та організації, перевірки знань працівника. Так само атестація дозволяє керівнику дізнатись краще про продуктивність кожного з працівників.

РОЗДІЛ 2 АТЕСТАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ

2.1. Атестація: поняття, мета, функції та правове регулювання

Виділяють три види атестації: підсумкову, проміжну і спеціальну.

Підсумкова атестація це повна оцінка виробничої діяльності робітників за весь період роботи, це оцінка минулого, без якого неможливо зрозуміти сучасне та робити висновки про готовності людини до майбутнього. Але ж навіть успіхи у минулому не гарантують успіхів в майбутньому, оскільки все міняється, а тому і потрібна оцінка особистих якостей, яка дозволить передбачити поведінку людини в нестандартних ситуаціях. Такий вид атестації проводиться раз в три-п'ять років.

Проміжну атестацію проводять через досить короткий період, та кожна наступна атестація ґрунтується на результатах попередньої проведеної атестації. В США інтервал між проведенням атестації складає для службовців молодших і працівників — шість місяців, для керівників та спеціалістів — один рік.

Спеціальну атестацію проводять в випадках необхідності. Наприклад, направлення робітника на навчання, затвердження на нову займану посаду, збільшили заробітну плату, тощо.

Роль робітників апарату управління неоціненна в діяльності господарчих суб'єктів, але їх діяльність складає основу успішного господарювання. З метою формування відповідності рівня кваліфікації, знань робітника займаній посаді проводять оцінку знань.

Працівники апарату управління організацій, підприємств і установ підлягають періодичній атестації: керівники, спеціалісти і фахівці. Не проходять атестаційну процедуру робітники і технічні службовці.

Функції атестації:

- явна (затвердження факту відповідності окремого працівника вимогам посади, що він займає);
- прихована (більш детальне знайомство з підлеглими, їхніми здібностями та можливостями; пояснення прийнятих в минулому кадрових рішень; усунення стресів у колективі; збільшення відповідальності підлеглих; планування кар'єри, отримання підстави для того, щоб звільнити працівника);
- контролююча (періодична перевірка особистих якостей працівників та відповідність ділових якостей. Вимоги до робочого місця чи посади);
- функція стимулювання потрібна для збільшення зацікавленості працівників у постійному кваліфікаційному розвитку, підвищення своїх ділових та особистих якостей, результатів виконуваної роботи.

Головною метою атестації – є регулювання відносин між керівником і працівниками у сфері реалізації їхніх прав на охорону здоров'я та безпечні умови праці, пільги й компенсації за роботу в небезпечних умовах. Окрім цього атестація спрямована на перевірку ділових та професійних якостей кожного працівника, дозволяє атестаційній комісії виявляти тих працівників, в яких наявні організаційні, управлінські здібності сфери управління на займаних посадах або включення до резерву.

З врахуванням цілей проведення атестації працівників можна відзначити дві її складові частини: оцінку персоналу і оцінку праці.

Метою оцінки праці є зіставлення якості та обсягу фактичної праці з планованим результатом праці, яка наведена у планах, технологічних картах і програмах роботи організації. Оцінка праці дає можливість виконати оцінку її якості, кількості і інтенсивності.

Оцінка персоналу дозволяє вивчити рівень підготовки працівників до здійснення конкретного виду діяльності, яким вони займаються, також виявити

ступінь їх потенційних можливостей для здійснення оцінки перспективного росту персоналу.

Також практика управління показує, що підприємства здійснюють в більшості випадків обидва види оцінки діяльності робітників використовують одночасно тобто оцінку якостей і оцінку праці, які впливають на досягнення результатів.

Атестація повинна виконуватись на засадах,об'єктивності, законності, неупередженості, гласності і колегіальності.

Правове забезпечення атестації

Атестація професіоналів, керівників та фахівців проводиться на установах на основі постанови Кабінету Міністрів України «Про порядок проведення атестації працівників керівного складу державних підприємств» №1571 від 27 серпня 1999 р. та Положення про проведення атестації державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України №1922 від 28 грудня 2000 р.

Організації недержавних форм власності самостійно розробляють Положення про проведення атестації працівників керівного складу. В практичній роботі з атестації підприємства керуються наказами галузових міністерств і відомств. З врахуванням виробничих, організаційних і інших галузових особливостей міністерствами, відомствами встановлюється єдина періодичність проведення атестації для усіх підвідомчих підприємств – один раз на три або п'ять років. Виняток становлять лінійні керівники (старші майстри, , начальники цехів і дільниць), яких атестують раз у два роки.

Дотримання вимог єдності в термінах й періодичності проведення атестації є обов'язковою умовою її успішного проведення.

Атестацію не потрібно розглядати, як одноразовий захід. Це складний процес, що не обмежується процедурою визначення відповідності працівників обійманим посадам. Вона передбачає проведення різних за змістом та трудомісткістю управлінських робіт. Підготовку до проведення атестації

виконує відділ кадрів при активній участі керівників громадських організацій підприємства і структурних підрозділів.

2.2. Особливості роботи працівників апарату управління

Наукова організація праці управлінської — це комплекс заходів, що вміщують:

- забезпечення необхідної кваліфікації кожного працівника та організаційне закріплення процесів управлінської праці;
- розстановку та розподіл кадрів згідно ланок управлінської системи;
- регламентування стосунків і діяльності;
- вибір методів та систем роботи;
- раціональну організацію робочих місць і створення оптимальних умов праці та відпочинку;
- нормування праці управлінської;
- моральне та матеріальне стимулювання праці управлінської.

Наукова організація праці управлінської здійснюється з врахуванням принципів пропорційності, спеціалізації, ритмічності, безперервності, точності, паралельності.

Однією з перших проблемою формування системи організації для будь-якого виду діяльності є розподіл праці, об'єктивно необхідний в будь-якому робочому процесі, який виконується колективом. Це все зумовлено масштабами праці, труднощами під час здійсненні окремих її етапів і частин, розосередженістю в просторі і часі, різною кваліфікацією і досвідом працівників. Розподіл праці є також передумовою збільшення її ефективності та продуктивності.

Під розподілом роботи розуміють спеціалізацію та диференціацію трудової діяльності, яка призводить до її розгалуження на різновиди, коли окремі групи управлінських службовців виконують різноманітну діяльність, яка спрямована на досягнення спільної мети.

використовують 3-и напрями поділу праці управлінської при її організації: кваліфікаційний, технологічний і функціональний.

Під функціональний розподіл праці ми розуміємо закріплення певних функцій управління за окремими працівниками або підрозділами.

Також, в будь-якому апараті управління мають бути працівники, які зайняті створенням, плануванням, розробкою рішень, мети, організацією, мотивацією, контролем. Подальший розподіл і спеціалізація праці у межах функції відбувається з допомоги конкретизації окремих складових конкретної (специфічної) функції і закріплення її за працівниками. Наприклад, в межах загальної функції мотивації праці виділяється функція обліку праці. Обліком праці може займатися певний працівник або структурний підрозділ. Технологічний розподіл праці - це спеціалізація робітників відповідно до 3-х великих груп робіт:

- керівники структурних підрозділів, на основі інформації приймають рішення про виконання робіт згідно з певною функцією;
- аналіз інформації, що надходить як від об'єкта управління, так і з інших джерел, і створює комплекс документації, яка необхідна для виконання функції;
- оформлення документації, її зберігання, сортування, пересилання, облік, та ін.

До цих трьох видах робіт чи видам діяльності відповідають також три категорії працівників: фахівці, керівники, інші працівники управлінського апарату.

Кваліфікаційний розподіл праці — це ознака розподілу праці, за яким співробітники виконують різноманітну роботу, яка відповідає їх досвіду і кваліфікації. Так, заступники керівника можуть відповідати за роботу виробничих і управлінських напрямів структурних підрозділів. Великий обсяг роботи повинен бути поділений на однакові ділянки за конкретною ознакою.

Для раціоналізації управління велике значення має удосконалення кваліфікаційного та функціонального розподілу праці. Пошук краще за все вести в напрямку розробки критеріїв оцінки для того щоб віднести всіх

спеціалістів до різних класів, як наприклад це прийнято стосовно юристів та працівників інших спеціальностей.

У великій кількості підприємствах та об'єднаннях праці в сфері управління оцінюють частіше за все з позиції спільних результатів колективної діяльності. Також в цьому часто не беруть до уваги рівень індивідуальної продуктивності та внеску кожного конкретного працівника управлінського апарату згідно до поставлених цілей. Тому середня оцінка (а якщо ще брати до уваги, що вона проводиться на рік тільки один раз) не сприяє високоефективній праці.

Зв'язки та відносини, які ускладнюються між органами управління та окремими менеджерами, формують передумови для виникнення різноманітних недоліків організації: дублювання, паралелізму, непояснюваному збільшенню обсягу робіт управління через здійснення непотрібних операцій тощо. Ці недоліки безпосередньо пов'язані з нечітким розподілом обов'язків між структурними підрозділами організації і окремими менеджерами.

Саме тому одним з головних завдань організації праці працівників є чіткий розподіл прав, функцій, обов'язків і відповідальності структурних підрозділів та службових осіб, ще беруть до уваги визначення потоків та обсягів походження інформації на підприємство.

Для принципів спеціалізації потрібен такий поділ управлінської праці, при якому були б виділені та уособлені відповідні підрозділи (групи, бюро, відділи), а також окремі конкретні робочі місця службовців. Спеціалізація в організації праці управлінській бере до уваги закріплення за кожним конкретним підрозділом управлінського апарату та робочим місцем краще за все можливість обмежень кількості управлінських операцій, який сприяє збільшенню продуктивності кожного конкретного працівника і якості робіт, які виконуються.

Збільшенню рівня спеціалізації управлінського апарату сприяє концентрація однакових робіт, уніфікація документальних форм, раціональних

методів праці, а також відноситься чітка регламентація кола робіт, обов'язків та відповідальності кожного конкретного працівника.

Великий розвиток спеціалізації працівників управлінського апарату потребує внесення змін в відношення між різними її посадами, спеціальностями, професіями та кваліфікаціями. Також, для того щоб виконати ефективно здійснення кваліфікованих спеціалістів, важливо визначити правильне відношення їх з кількістю обслуговуючих працівників — програмістів, діловодів (референтів), обліковців тощо.

Пропорційний принцип це досягнення продуктивної пропорційності усіх підрозділів управлінського апарату, яке дає змогу здійснити комплексне і вчасне виконання усіх функцій управління. Окрім потрібної організації праці працівників управління, пропорційність може досягатись встановленням правильних пропорцій у кількості окремих категорій працівників управління, пов'язані між собою робітничими процесами, між предметами, засобами праці та працюючими.

Принцип паралельності зумовлює одночасне здійснення окремих процесів та операцій шляхом сумісництва в часі різних етапів роботи. Це дає змогу зменшити подовженість циклу здійснення управлінських робіт.

Принцип точності означає таку побудову праці управлінської у просторі, при якому розміщення різних підрозділів управлінського апарату та робочих місць (співробітників, технічних засобів) відповідає різним напрямкам руху потоків інформації, зворотні рухи та темпи не допускаються, що призупиняють проходження інформації. З даною метою потрібно уважно аналізувати діючий документообіг та вносити в нього відповідні зміни (усунення документів, які не потрібні чи пов'язаних з цим роботи, зміна послідовності операцій, їх спрощення та сумісництво), яке зручніше робити, використовуючи графічну форму зображення обробки документів.

Принцип безперервності — це така організація робочих процесів, при якій кожен наступний етап операції є природним продовженням попереднього. Цей принцип зумовлює усунення витрат службового робочого часу, затримок в

надходженні потрібної інформації та інших причин, які заключають різні перерви в здійсненні функцій управління. Досягається це хорошою дисципліною праці, пильним дотриманням встановленого регламенту виконання кожною ланкою управлінського апарату закріпленою за нею функцією та широкою експлуатацією технічних засобів праці управлінської.

Принцип ритмічності це рівномірне та послідовне чергування робочих операцій та їх частин у часі. Це означає вимогу рівномірної праці усіх управлінських ланок, підпорядкування їх деякому єдиному ритму, який впливає з заданих завдань. Принцип ритмічності не пов'язаний зі штурмівщиною в роботі, в якій неможливо виконати якісне обслуговування виробництва.

Принцип виключності передбачає, що різні працівники, зайняті в сфері менеджменту, повинні робити все можливе для того щоб виконати поставлені задачі та тільки в рідких випадках звертатися до свого безпосереднього керівника. При такій організації менеджменту збільшується самостійність та відповідальність робітників за конкретну окрему ділянку роботи, і в той самий час роботодавець розвантажується від вирішення маленьких питань, які входять до компетенції спеціалістів господарства або керівників середньої ланки.

Ми ознайомили з основними принципами раціональної організації процесів праці управлінської, які між собою тісно переплітаються. Головним завданням є оптимальний розподіл праці управлінського апарату, який забезпечує потрібну спеціалізацію робітників та набуття ними потрібних знань та навичок, формування відповідальності кожного конкретного працівника за доручену справу, встановлення досягнення та кооперації на цій основі високої ефективності праці.

Раціональний розподіл праці має знайти відбиток в технології виконання функцій управління. З даною метою мають бути розроблені стандартні рішення оптимальних варіантів фіксування відповідних робіт за окремими робітниками з врахуванням особистих здібностей та можливостей кожного з цих

працівників. Не потрібно допускати такого явища, щоб робота управлінського апарату лімітувалася працездатністю керівника чи окремого спеціаліста, надмірна завантаженість яких не дозволяє якісно та своєчасно виконувати функції, покладені на відповідний структурний підрозділ або на організацію в цілому.

Для того щоб в роботі працівників управління не виникало "вузьких місць" необхідно точно встановити межі компетенції кожного конкретного працівника, беручи до уваги самостійно прийняте ним рішення, яке відноситься до його службових обов'язків та пов'язане з цим використання потрібних документів.

Творчий підхід управлінської праці відкриває багато можливостей для самоорганізації працівників управління завдяки самовихованню та набуття потрібних для продуктивної діяльності якостей (концентрація уваги, витримка, самодисципліна, пам'ять тощо), для розробки особистих планів роботи на кожний робочий день, тиждень, місяць, рік, вдосконалення організації робочого місця тощо. Коли немає добре продуманого плану, діяльність керівника та спеціаліста, як відповідна реакція на сигнали, який надходить, часто має хаотичний характер, повністю залежить від ходу зовнішніх подій.

Складності при плануванні праці управлінської полягають в тому, що не можна більш детально запрограмувати на майбутнє всі наступні роботи, так як менеджери кожного дня опиняються в нестандартних ситуаціях. Але незважаючи на це планування дає змогу здійснювати цілеспрямовану та свідому побудову робочого процесу, систематизувати роботу, виробляти звичку ощадливого ставлення до фактора часу наперед, готуватися до виконання тих чи інших операцій, раціонального режиму праці і тим самим зменшити використання часу на «входження» у роботу. Окрім цього, воно полегшує контроль та самоконтроль за ходом управлінських операцій, швидко оцінку внеску кожного працівника у розв'язання поставленого перед ним завдання.

Отже, для підвищення організаційного рівня функціонування персоналу треба здійснити вищий ступінь формування процесів управління, передбачити

порядок, при якому роботи виконувались би за відповідними правилами. Ідею розробки відповідних правил функціонування апарату управління доцільно реалізувати на усіх рівнях управління. Насамперед слід встановити повноваження кожної організації у розв'язанні завдань менеджменту, розробити процедури вирішення найбільш важливих проблем підприємництва.

2.3. Критерії оцінювання працівників

Вдале проведення атестації залежне насамперед від кваліфікації членів атестаційної комісії, експертів та осіб, що складають атестаційні документи, рівня їх підготовленості до процедури оцінювання. Підготовка осіб, які здійснюють атестацію, є основою будь-якої атестаційної програми. З даною метою використовуються спеціальні інструкції і посібники, проводяться консультації і семінари, на яких необхідно зосереджувати увагу членів комісії на нижче перерахованих моментах:

- оцінка персоналу має ґрунтуватися на фактах, а не тільки на суб'єктивних думках або враженнях;
- ефективність атестації можна оцінити шляхом анонімного експрес-опитування персоналу підприємства про задоволеність чи незадоволеність рішеннями атестації. Даний метод потрібно застосовувати після кожної атестації для того щоб удосконалювати процедури та методики оцінювання;
- усі члени атестаційної комісії мають бути ознайомлені зі встановленими критеріями оцінювання.

Оцінювання персоналу повинно проводитись за такими етапами критеріїв:

1. Професійна компетентність:

- рівень спеціальної освіти;
- досвід роботи на займаній посаді; досвід роботи за кваліфікацією; розвиток спеціальних та загальних знань у системі підвищення професіоналізму;
- стаж роботи на підприємстві, що відображає знання працівником умов виробництва і конкретних особливостей.

2. Ділові якості:

- здатність точно планувати та організовувати свою роботу;
- розуміння відповідальності за роботу, яку виконує;
- самостійно виконує завдання;

- здатність самотійно вирішувати нові питання; працездатність;
- здатність налагоджувати контакти з людьми.

III. Трудовий внесок:

- якість та кількість виконаних планових та позапланових робіт;
- дотримання строків виконання завдань;
- наявність в роботі елементів творчості та новизни;
- ускладненість у проєктованих технологічних процесів чи конструкторських розробок;
- багатопрофільність працівника чи різноманітність робіт, які виконує;
- складність та масштаби функцій, делегованого персоналу керівництвом;
- ступінь відповідальності, яка залежить від характеру службових обов'язків.

Вибір тих або інших критеріїв оцінки персоналу залежить від методу, який покладений у основу атестації.

Причинами невдалого проведення атестації можуть бути:

- недостатня проінформованість персоналу про показники задовільного виконання обов'язків;
- недосконалість форми чи процедури оцінювання;
- суб'єктивність висновків (наприклад, поблажливий оцінювач може поставити рейтинг «відмінно» усім працівникам, хоча насправді це не відповідає дійсності);
- комунікація була погано налагоджена.

2.4.Порядок проведення атестації

Проведення атестації керівників і спеціалістів проходить в 3-и етапи:

- підготовка до проведення атестації;
- проведення атестації;
- ухвалення рішень з урахуванням результатів атестації.

У даних трьох етапах варто виділити проведення кадровими службами різних за трудомісткістю та змістом організаційних робіт, а саме:

- оформлення проекту відповідного наказу і додатків до нього;
- визначення чисельності і складання списків працівників, що підлягають атестації;
- підготовка пропозицій щодо складу атестаційних комісій, строків і графіків проведення атестації;
- перегляд основних положень посадових інструкцій, доведення до відома з ними працівників, розгляд працівникам цілей і порядку проведення атестації;
- уточнення тексту положень про підрозділи, які використовуються в організації, з метою проведення даних документів у відповідність до фактичного стану справ та поділу обов'язків між персоналом;
- підготовка потрібних для атестації документів: комплекту службових характеристик персоналу і посадових інструкцій; атестаційного листа попередньої атестації і бланків атестаційного листа чергової атестації.

Від того, наскільки вчасно, точно й у відповідності з Положенням про порядок проведення атестації здійснено роботу на початковому етапі залежать кінцеві результати атестації, її позитивний вплив на професійно-кваліфікаційний склад кадрів, збільшення їхньої творчої і громадської активності, покращення організації праці та в кінцевому підсумку – зростання продуктивності і якості роботи.

Підготовка до проведення атестації починається з видання керівником організації наказу, в якому відповідно до наказу відомства, міністерства або рішення власника визначаються:

- терміни проведення атестації;
- займанні посади працівників, які підлягають атестації;
- графіки проведення атестації;
- завдання керівників підрозділів, в тому числі відділу кадрів, у проведенні атестації;
- склад атестаційної комісії (або атестаційних комісій).

У період підготовки до атестації складають список працівників, які підлягають атестації, необхідні документи на них, проводять роз'яснювальну роботу щодо порядку та мети проведення атестації. У разі необхідності розробляють методичні матеріали з виконання окремих робіт, пов'язаних з атестацією, уточнюють положення про підрозділи та посадові інструкції, які застосовуються на підприємстві, з метою проведення даних документів в відповідність до фактичної фіксації за працівниками функцій та до поділу обов'язків між керівниками і спеціалістами різної кваліфікації, що склався в процесі діяльності. З даною метою використовують Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників.

Терміни проведення атестації мають включати час на підготовку до атестації, час на атестацію і прийняття рішень. Данні терміни затверджуються керівником підприємства виходячи з термінів, визначених в наказі міністерства, відомства. Оптимальним терміном можна вважати три або шість місяців, за час якого повинна бути проведена атестація. Це залежить від чисельності працівників, що підлягають черговій атестації, і чисельності створених атестаційних комісій.

Від чергової атестації звільняються керівники, професіонали та фахівці:

- які пропрацювали на займаній посаді менше одного року;
- молоді спеціалісти у період строку обов'язкової роботи за призначенням після закінчення навчальних закладів;
- вагітні жінки і жінки, що мають дітей у віці до одного року;
- пенсіонери і особи, що працюють за контрактом і терміновим договором, і особи, займанні посади яких підлягають скороченню.

Атестація даних працівників проводиться після закінчення строку звільнення від чергової атестації.

Склад та чисельність атестаційних комісій визначаються з врахуванням кількості персоналу, що підлягає атестації, встановлених термінів проведення атестації, територіального розміщення підрозділів організації.

Отже, атестація проходить згідно з списком та графіком у спеціально призначеному приміщенні, атестаційною комісією у складі 5-9 членів. Хід роботи відображається у протоколі.

2.5. Порядок ухвалення, ознайомлення і реалізація результатів атестації

Рішення атестаційної комісії правомірні за умови присутності на її засіданні не менше двох третин загального числа членів комісії. Кожна оцінка голосується окремо. Приймається оцінка, за яку подано більшу кількість голосів. У випадку рівності голосів щодо оцінки діяльності працівника приймається краща для нього оцінка. Оцінка і рекомендації атестаційної комісії заносяться секретарем в атестаційний лист, який підписується головою і членами комісії, що брали участь у голосуванні. Результати атестації повідомляються атестованому працівникові безпосередньо після голосування.

Після проведення атестації кожного працівника ознайомлюють з вмістом атестаційного листа під розписку з проставлянням дати ознайомлення. При умові, що атестація працівника проводилася за його відсутності з рекомендацією та рішенням комісії ознайомлює даного працівника безпосередній керівник. В разі відмови такого працівника від підпису про ознайомлення складається відповідний акт.

Всі формулювання висновків атестаційної комісії в атестаційному листі потрібно починати словами: «Комісія вважає за необхідне рекомендувати...»; «Комісія вважає за необхідне розглянути питання...» тощо.

В разі, якщо працівник не згоден з висновками атестаційної комісії, він може викласти свою думку у атестаційному листі чи у заяві до голови комісії. Комісія зобов'язана розглянути заяву та дати спеціалістові відповідь. Якщо такий працівник відмовився від письмового викладу своєї думки, голова комісії дає вказівку про занесення усного зауваження до протоколу засідання. В разі відмови працівника виконувати дані йому рекомендації комісія, як правило, приймає рішення про його невідповідність займаній посаді.

Рішення атестаційної комісії доводять до відома працівника в день атестації відразу після голосування.

Матеріали чергової атестації після її завершення передаються керівникові підприємства для ухвалення рішення.

Атестаційні листи та відгуки-характеристики на персонал, що пройшов атестацію, зберігаються у їхніх особових справах в відділі кадрів. Другі примірники атестаційних листів передаються керівникам підрозділів, працівники яких пройшли атестацію, для здійснення контролю за виконанням ними рекомендацій атестаційних комісій.

На підставі рекомендацій атестаційних комісій керівник підприємства повинен прийняти рішення щодо заохочення, збільшення заробітної плати, переведення на іншу роботу чи підрозділ працівників тощо в термін, який не перевищує два місяці з дня закінчення атестації.

Рішення керівника організації щодо результатів атестації створюється згідно з відповідним наказом, в додатку до якого визначаються заходи щодо покращення роботи з кадрами на відповідний період.

У додатках до вказаного наказу (розпорядження):

- зазначаються усіх працівників, що проходили атестацію з відповідним рішенням щодо них;
- складається список працівники, що відповідають даній посаді, в тому числі працівники, що зараховуються до кадрового резерву, котрим дозволяється пройти стажування на відповідній посаді;
- встановлюються надбавки чи змінюється їх розмір, присвоюються ранги;
- визнаються ті працівники, що відповідають даній посаді за певних умов та порядку виконання рекомендацій атестаційної комісії;
- складається список кола осіб, що переводяться за їх згодою на іншу посаду, а також тих, кого буде в зв'язку з невідповідністю займаній посаді звільнено.

Якщо керівник не має можливості провести переведення працівника на іншу посаду або роботу трудовий договір з таким працівником розривається згідно до закону з ініціативи власника чи уповноваженого органу. Не

допускається переведення спеціаліста на іншу роботу чи його звільнення за результатами атестації після закінчення двох місяців з дня її проходження.

Рішення керівника, пов'язані з атестацією, в тому числі із питання звільнення персоналу, визнаних такими, які не відповідають даній посаді, можуть бути оскаржені спеціалістом безпосередньо до суду.

Отже, рішення атестаційної комісії приймають більшістю голосів. У результаті роботи при атестації працівника може бути прийняте одне із рішень:

- ✓ відповідає зайнятій посаді;
- ✓ не відповідає за зайнятій посаді;
- ✓ відповідає за певних умов, додатково необхідно...

РОЗДІЛ 3 НЕДОЛІКИ АТЕСТАЦІЇ ТА ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

Продуктивність діяльності організації безпосередньо залежить від того, наскільки грамотно побудована як система управління персоналом в цілому, так і її складові. Оцінка персоналу є одним з інструментів, необхідним для того, щоб привернути людські ресурси, мотивувати їх на роботу в інтересах організації.

Директор з персоналу несе відповідальність за несвоєчасне та неналежне забезпечення і організацію проведення ділової оцінки.

Начальник відділу кадрів:

- за несвоєчасне та неналежне забезпечення і організацію ділової оцінки;
- за невиконання вимог положення при проведенні ділової оцінки працівників;
- за несвоєчасний перегляд положення з урахуванням новоприйнятих законодавчих актів.

Керівники структурних підрозділів несуть відповідальність за невиконання або неякісне виконання вимог положення при організації та проведенні ділової оцінки. Процес оцінки компетентності включає в себе оцінку знань, умінь, навичок, досвіду працівника і оцінку вираженості у нього професійно важливих якостей безпосереднім керівником і проводиться відповідно до інструкції про порядок роботи з оцінним комплексом показників компетентності. Проведення оцінки компетентності сприяє:

- підвищенню ефективності кадрових процедур;
- підвищенню ефективності атестації;
- підготовці базової інформації для прийняття рішень про стимулювання і мотивації;

- визначенню необхідність додаткового навчання працівників для належного виконання посадових обов'язків, для заняття вищестоящої посади, для зміни посади.

Працівник має можливість: у разі незгоди з рішенням керівника в 2-х тижневий термін звернутися із заявою до Центральної атестаційної комісії для вирішення спірного питання; в разі незгоди з рішенням Центральної атестаційної комісії спір розглядається в порядку, передбаченому законодавством про працю.

Причинами недоліків атестації працівників на підприємстві є:

- включення до складу атестаційних комісій членів з недостатнім рівнем компетенції, які не здатні оцінити знання персоналу по всіх видах робіт;
- питання і відповіді до атестації розробляються не завжди компетентними виконавцями, в невеликій кількості і не актуалізуються;
- повторні проведення атестацій.

Існує ряд об'єктивних і суб'єктивних факторів, які відносяться до недоліків системи атестації, а саме:

- керівники підрозділів часто розглядають атестацію своїх підлеглих як свого роду відволікання від виконання основних обов'язків, додаткове навантаження, що не раз служило причиною нещасних випадків на виробництві, включаючи летальний результат;
- для деяких фахівців і директора організації, якщо їх призначають членами атестаційної комісії, певною проблемою є надання працівникам негативної зворотного зв'язку: вказівка на допущені помилки, прорахунки або низькі робочі показники;
- недостатнє вміння співробітників відділу кадрів використовувати результати проведеної оцінки роботи персоналу;
- опір побудові об'єктивної системи оцінки роботи персоналу виникає через те, що результати оцінки можуть мати негативні наслідки для підлеглих (звільнення, пониження в посаді, позбавлення премії, погіршення відносин у колективі та ін.).

Для створення нової стратегії проведення оцінки та атестації персоналу необхідно проведення наступних заходів:

1) формування комп'ютерної технології для оцінки діяльності, тобто точне визначення термінів проведення, необхідних структур і початкового рівня для визначення оцінки;

2) створення механізму, що зв'язує систему оцінки з системою винагороди за працю;

3) створення механізму, що зв'язує систему оцінки з системою службового просування (кар'єрою) і розвитку співробітника в рамках даної організації.

Для удосконалення атестації потрібно створити окремий структурний підрозділ або відділ по атестації персоналу разом з тим змінити порядок залучення працівників для проведення атестації на підприємстві.

Для кожного підрозділу розробити і здати питання-відповіді для проведення самоаттестации співробітників, а також варіанти відповідей, що містять правильну відповідь. Проведення атестації повинна мати за мету підвищення посадового рівня, що дозволить робочим поступово підвищувати свій професійний рівень до посади керівника. Програму, що забезпечує якісне проведення атестації та оцінки персоналу пропонується назвати «комп'ютерна навчально-контролююча система», призначена для організації процесу навчання та атестації персоналу з подальшою обробкою результатів з атестації персоналу.

Алгоритм проведення атестації персоналу з використанням комп'ютерної навчально- контролюючої системи включає наступні етапи:

- працівник реєструється в системі для отримання квитка (вибір квитка відбувається засобами програмного комплексу з використанням методу випадкових чисел);
- працівник послідовно відповідає на питання білета (методологія атестації передбачає при проведенні іспиту вибір однієї правильної відповіді з декількох варіантів);
- відповіді на питання фіксуються в підсумковій відомості за результатами атестації (відомість містить перелік питань із зазначенням відповіді, даного атестуються, і зазначенням правильності відповіді);
- за підсумками роботи з програмою можна сформулювати протокол.

Внутрішня структура навчально - контролюючої системи включає три головні елементи, це: «НАВЧАННЯ», «Екзаменатор», «МАЙСТЕР».

Основне функціональне призначення модуля «НАВЧАННЯ» - надання користувачеві дидактичних матеріалів для самопідготовки до здачі атестаційних іспитів. Також модуль дає користувачеві можливість перевірити якість засвоєння навчального матеріалу за допомогою контрольних питань.

Основне призначення модуля «Екзаменатор» - автоматизація процедури прийому атестаційних іспитів. Серед функцій, які підтримує даний модуль:

- Підготовка екзаменаційного профілю.
- Проведення іспиту у територіально віддалених користувачів.

- Можливість контролю за ходом складання іспиту в режимі online.
- Можливість об'єднання декількох навчальних курсів в рамках одного іспиту.
- Експорт результатів проведення іспиту в MS Excel.
- Робота з бібліотекою бланків документів для документування результатів проведення іспиту.
- Зберігання результатів проведення іспитів в базі даних з можливістю пошуку та ін.

Модуль «МАЙСТЕР» передбачає створення електронних навчальних курсів, крім того, в наявності будуть і готові навчальні курси, що містять повний набір матеріалів, необхідних для організації навчання та передатестаційної підготовки. Кожен навчальний курс для зручності вивчення розбитий на теми, що містять повнотекстові дидактичні матеріали (нормативні правові акти та нормативно-технічні документи, методичні матеріали, навчальні посібники тощо), а також контрольні питання за матеріалами навчального курсу у вигляді тестів закритого типу з коментарями. У навчальний курс також включені екзаменаційні квитки, призначені для проведення атестації (перевірки знань) по даному навчальному курсу (квитки також можуть формуватися самостійно). Готові навчальні курси актуалізуються в міру зміни нормативних актів, що регламентують досліджувані питання.

Отже, проведення атестації вимагає досить значних витрат часу і матеріальних ресурсів. При впровадженні проекту буде застосовуватися комп'ютерна технологія, що дозволить застосовувати само атестацію.

ВИСНОВОК

В даній курсовій роботі було дослідження особливості роботи управлінського персоналу та принципи атестації працівників. Процес правління пов'язаний з такими групами факторів, як зовнішні передумови; умови службової діяльності; особистісні фактори.

Керівником є людина, яка одночасно є і лідером і ефективно управляє своїми підлеглими, завданням якого є вплив на інших людей з метою виконання завдань, доручених організацією.

Оцінка знань здійснювалася з метою визначення наявних можливостей поліпшення, розробки конкретних напрямків і шляхів їх використання персоналом підприємств. Атестація представляє собою традиційний метод оцінки ефективності виконання співробітником своїх посадових обов'язків, який здійснюється його безпосереднім керівником за допомогою стандартних критеріїв.

В ході дослідження в курсовій роботі проаналізовано особливості роботи працівників апарату управління, визначено мету, завдання та функції атестації, також розглянуті критерії оцінювання, ознайомлено з порядком проведення атестації, ухвалення, ознайомлення і реалізація результатів атестації окрім цього проведено аналіз управління діяльності.

На основі вивчення теоретичних аспектів сутності та місця атестації в управлінні персоналом з'ясовано, що атестація персоналу — процедура систематичної формалізованої оцінки згідно заданим критеріям відповідності діяльності конкретного працівника чітким стандартам виконання роботи на даному робочому місці на даній посаді за певний період часу. Процедура атестації повинна бути оформлена відповідно до законодавчих вимог і локальних нормативних документів компанії, з врахуванням сучасних підходів і зокрема системного підходу в управлінні персоналу.

Дослідивши можливі шляхи вдосконалення технології атестації, виявлено необхідність вивчення структури процесу атестації, який складається:

- з необхідності побудови профілю вимог до посади;
- проведення оцінки відповідно до профілю (залежно від цілей оцінки використовують різні методи);
- визначення відповідності співробітника вимогам профілю посади;
- аналіз результатів, оцінка ефективності розвитку персоналу.

Вивчена необхідність взаємодії служби управління персоналу з керівниками в процесі атестації.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. – СПб.: Питер, 2003. – 251с.
2. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент. Навч. посіб. - К.: Професіонал, 2004. -192 с.
3. .Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В.Яцура, Д. Олесневич. – Львів: Бак, 2001. – 624 с.
4. Девід Дж. Черінгтон. Корпоративна культура: менеджменту особистості та організаційна поведінка. / Пер. з англ. – СПб.: Питер, 2000. – 218 с.
5. Дерек Торингтон, Лаура Холл. Кадровий менеджмент. / Пер. з англ. – СПб.: Питер, 1999. – 340 с.
6. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навч. посібник. -- К.: ЦУЛ, 2002. -- 172 с
7. Информационно-справочный бюллетень «ДП - Консультант – Управление персоналом», главный редактор Е.А. Борисова. ЗАО «Бонниер Бизнес Пресс», 1997-1998 гг. – 55 с.
8. Крушельницька О.В. Управління персоналом: Навч. посіб. для вищих навч. закладів. - К.: Кондор, 2003. - 296 с.
9. Мазаракі А.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика. — Х.: ТОВ "Атіка ЛТД", 2007. — 584 с.
10. Малик Г.Д. Документознавство та інформаційна діяльність : довідник / авт. і упоряд. : Г. Д. Малик. – [препринтне вид.]. – Івано-Франківськ : Галицька академія, 2009. – 393 с.
11. Палеха Ю.І. Загальне документознавство : навч. посіб. / Ю. І. Палеха, Н. О. Леміш. - 2-ге вид., доп. і перероб. - К. : Ліра-К, 2009. - 434 с.
12. Про професійний розвиток працівників [Електронний ресурс]: Закон України від 12.01.2012 №4312-VI. - Текст. дані. - Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення: 05.11.13).
13. Про затвердження Положення про проведення атестації працівників підприємств, установ, організацій та закладів культури [Електронний ресурс]: Наказ М-ва культури і туризму України від 16.07.2007 № 44 [зі змінами і допов]. - Текст, дані. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1023-07> (дата звернення: 05.11.13)
14. Скібіцька Л.І. Менеджмент: Навч. посіб. — К.: Центр навч. літ., 2007. — 416 с.
15. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом. Навч. метод. посібник. - К.: МАУП, 2001. - 112 с.
16. Щекин Г.В. Аттестация и резерв кадров. - К., 1992. - 47 с.