**Содержание**

1 Структура управления персоналом на ООО «Бочкаревский пивзавод»

2 Кадровая политика на ООО «Бочкаревский пивзавод»

3.Оценка УП на ООО «Бочкаревский пивзавод»

4. Список литературы

**1. Структура управления персоналом на ООО «Бочкаревский** **пивзавод»**

управление персонал аттестация

В качестве объекта рассмотрения системы управления персоналом выступает ООО «Бочкаревский пивзавод»

Основными видами деятельности предприятия является выпуск безалкогольных напитков : лимонад и минеральная вода, а так же выпуск пива. Организационная структура ООО «Бочкаревский пивзавод» представлена в приложении № 1.

В условиях рыночных отношений «способности к труду» делает рабочую силу товаром. Его отличие от других товаров состоит в том, что он, во-первых, создает стоимость больше, чем он стоит, во-вторых, без его привлечения невозможно осуществлять любое производство, в-третьих, от него во многом зависят степень использования основных и оборотных производственных фондов, экономика хозяйства в целом.

В ходе анализа изучают изменение в составе работников по возрасту, полу, стажу работы. Изменение в составе работников происходит в результате движения персонала. Поэтому в ходе анализа изучают показатели динамики рабочей силы.

Таблица 1. Показатели кадрового потенциала ООО «Бочкаревский пивзавод» 2008-2010 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Ед.изм. | 2008 г. | 2009 г. | 2010 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Среднесписочная численность | чел. | 867 | 884 | 882 |
| Списочная численность,  в том числе:   * мужчины * женщины | чел.  чел.  чел. | 859  579  280 | 873  577  296 | 871  581  290 |
| Принято | чел. | 37 | 35 | 29 |
| Уволено | чел. | 3 | 17 | 11 |
| Текучесть кадров | - | 0,02 | 0,09 | 0,06 |

По данным таблицы 1 можно сделать следующие выводы: в 2008 г. произошло увеличение численности персонала, однако, в 2009 г. численность опять начала незначительно падать.

Таблица 2. Возрастная структура персонала предприятия ООО «Бочкаревский пивзавод» 2008-2010 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Возраст работников | 2002 г. | 2003 г. | 2004 г. |
| До 30 лет | 315 | 314 | 315 |
| От 30 до 60 лет | 409 | 431 | 427 |
| Свыше 60 лет | 143 | 139 | 140 |
| ИТОГО | 867 | 884 | 882 |

По данным таблицы 2 видно, что основная возрастная категория приходится на возраст от 30 до 60 лет. Однако на предприятии достаточно большое количество молодых сотрудников до 30 лет, что свидетельствует о стремлении администрации предприятия пополнять свои штаты молодыми и опытными сотрудниками. Это является положительным моментом в деятельности предприятия.

Таблица 3. **Структура персонала по стажу работы ООО «Бочкаревский** **пивзавод» 2008-2010 гг.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стаж работы | 2008 г., % | 2009 г., % | 2010 г., % |
| Менее 1 года | 2 | 2 | 3 |
| От 1 до 3 лет | 13 | 11 | 12 |
| От 3 до 5 лет | 14 | 19 | 15 |
| От 5 до 10 лет | 23 | 24 | 27 |
| От 10 до 20 лет | 40 | 38 | 38 |
| Свыше 20 лет | 8 | 6 | 5 |

На основании таблицы 3 можно сделать вывод, что больше половины сотрудников предприятия имеют стаж работы от 5 до 20 лет. Численность работников от 1 до 3 лет практически не менялась. К 2009 году незначительно возросло значение показателя стажа работающих до 1 года, что говорит о принятии в штат новых сотрудников.

Главным критерием целесообразности формы и системы оплаты труда является показатель производительности труда. Важным моментом является анализ взаимосвязи темпов роста производительности труда и темпов роста заработной платы.

Таблица 4.**Сопоставление темпов роста производительности труда и заработной платы ООО «Бочкаревский** **пивзавод» 2008-2010 гг.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2008 г. | 2009 г. | 2010 г. |
| Заработная плата | 7269,8 | 7210,7 | 7340 |
| Производительность труда | 85,9 | 96,5 | 107,4 |

Как видно из таблицы 4. с 2008 г. по 2010 г. имеет место тенденция возрастания производительности труда. Это значит, что трудоемкость изготовления продукции снизилась, что является положительным моментом в деятельности предприятия.

Средняя заработная плата в 2010 году составила 7340 рублей, что на 5,5% выше, чем в 2008 году и на 10,7% выше, чем в 2009 году. Изменение заработной платы связано с некоторым увеличением окладов работников. Сравнивая темпы роста производительности труда и заработной платы, можно сделать вывод, что данная ситуация является оптимальной для экономических методов управления персоналом.

При управлении персоналом предприятия важное значение имеет организационная структура, которая представляет собой состав подразделений (отделов и служб) предприятия и связей между ними, установленных формальным образом.

На ООО «Бочкаревский пивзавод» используется линейно-функциональная структура управления, при которой функциональные руководители имеют право воздействовать на исполнителей от своего имени. Данная структура расширяет возможность компетентных решений, позволяет сократить время на решение технологических вопросов производства (см. приложение 1).

При проектировании организации происходит группировка людей и работ по какому-либо принципу. В ходе группировки принимаются решения относительно того, сколько работ или людей непосредственно может быть объединено под единым руководством.

Каждый руководитель ограничен временем, максимальным количеством решений, которые он может принять с достаточной степенью эффективности, а также масштабом управляемости.

Чтобы достичь цели предприятия, руководителям требуется эффективный обмен информацией. При управлении ООО «Бочкаревский пивзавод» наиболее распространенным средством коммуникации является телефонная и селекторная связи, а также устные и письменные приказы и распоряжения.

При управлении персоналом предприятия важное значение имеет организационная структура, которая представляет собой состав подразделений (отделов и служб) предприятия и связей между ними, установленных формальным образом.

Во главе всего ООО «Бочкаревский пивзавод» стоит генеральный директор. Он руководит всеми видами деятельности предприятия, направляет работу всех структурных подразделений предприятия. В его обязанность входит принятие мер по обеспечению предприятия квалификационными кадрами, а также создание для них безопасных и благоприятных условий труда. Генеральный директор обязан знать различные постановления, распоряжения, приказы и другие документы вышестоящих органов, касающиеся деятельности его предприятия. Он должен знать структуру предприятия и технологию производства продукции.

Руководитель кадровой службы находится в подчинении у генерального директора.

**2 Кадровая политика на ООО «Бочкаревский** **пивзавод**

В функции кадровой службы ООО «Бочкаревский пивзавод» входит следующее:

- определение потребности в персонале как текущей, так и на перспективу;

- разработка комплексных программ развития персонала;

- разработка документов, определяющих трудовые отношения на предприятии;

- изучение изменений в составе работников по возрасту, полу, стажу работы.

- изучение показателей динамики рабочей силы;

- анализ причин увольнения сотрудников;

- планирование карьеры сотрудников, организация повышений квалификаций.

Работа по управлению персоналом в ООО «Бочкаревский пивзавод» ведется на достаточно высоком уровне. Но, в то же время, необходимо постоянно совершенствовать это направление. В связи, с чем необходимо повысить уровень качества управления путем проведения в ООО «Бочкаревский пивзавод» политики открытой конкуренции.

Проведение политики продвижения по иерархической лестнице не дает возможности рассматриваемому предприятию использовать преимущества открытой конкуренции. Существуют веские причины применять принцип открытой конкуренции, при которой вакансии предоставляются наиболее квалифицированным людям, независимо от того, работают они на данном предприятии или нет. В результате такая кадровая политика в отношении руководящего состава дает возможность заручиться предприятию услугами наиболее квалифицированных кандидатов.

Политика открытой конкуренции лучший способ обеспечения управленческой компетенции. В то же время, для внедрения и использования политики открытой конкуренции, общество должно иметь объективную и справедливую методику оценки руководителей. В этой связи очень важную роль приобретает проведение аттестаций руководителей и специалистов, которая должна дать объективные и точные сведения о качестве руководящего состава данного предприятия. Но, при проведении аттестации руководителей и специалистов в ООО «Бочкаревский пивзавод» существует вероятность их субъективной оценки. Во избежании, этого необходимо включать в состав аттестационной комиссии представителей сторонних организаций (экспертов), которые не заинтересованы в конечных результатах, в качестве экспертов могут выступать:

* представители аудиторских фирм;
* представители банковских структур;
* представители научных организаций.

Включение в аттестационную комиссию компетентных представителей независимых организаций позволит более качественно оценить уровень квалификации и компетентность руководящего состава ООО «Бочкаревский пивзавод» и при необходимости внести соответствующие кадровые изменения.

Кадровая политика организации выступает как промежуточное звено между стратегией управления человеческими ресурсами и повседневной оперативной деятельностью по управлению персоналом.

В широком смысле под кадровой политикой организации можно понимать систему принципов, норм и правил, на основе которых основные направления деятельности по управлению персоналом (отбор, обучение, продвижение) заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации, а в узком, — набор конкретных правил, положений и ограничений во взаимоотношениях человека и организации.

Наличие кадровой политики в организации означает, что:

определены подходы к важнейшим элементам кадровой работы и их взаимосвязи;

экономится время на принятие кадровых решений;

уменьшается зависимость принятия кадровых решений от ошибок, которые могут потенциально допускать отдельные личности;

обеспечивается постоянство, стабильность подходов при проведении кадровой работы;

осуществляется контроль за соблюдением трудового законодательства;

облегчается процесс адаптации работников к условиям организации;

обеспечивается поддержка принимаемых кадровых решений со стороны работников предприятия.

На анализируемом предприятии, эффективность управления персоналом находится на достаточно высоком уровне.

Можно выделить следующие типы кадровой политики:

пассивная;

реактивная;

превентивная;

активная.

Анализируя деятельность предприятия, можно сделать вывод о том, что на предприятии кадровая политика характеризуется как активная. Проявляется в том, что руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разрабатывать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуации.

**3. Оценка управления персоналом в ООО «Бочкаревский** **пивзавод»**

Утверждаю

Директор ООО «Бочкаревский пивзавод»

От «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_2009г.

Берданов Г.П.

ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ В ООО «Бочкаревский пивзавод»

Таблица 5

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ф.И.О. сотрудника | Занимаемая должность | Цель аттестации | Сроки | Состав комиссии | Ответственный |
| Воронина М.И. | Главный бухгалтер | Оценка компетенции сотрудника | Апрель 2006г. | Директор ООО «Бочкаревский пивзавод» Берданов Г.П.  Руководитель отдела по управлению персоналом ООО «Бочкаревский пивзавод» Свиридова Е.В.  Представитель аудиторской фирмы Резник М.А.  Представитель отдела по работе с юридическими лицами Чарышского отделения СБ 270 Михеева С.А. | Руководитель отдела по управлению персоналом ООО «Бочкаревский пивзавод» Свиридова Е.В. |
| Сидоров В.В. | Руководитель отдела сбыта | Оценка компетенции сотрудника | Апрель 2009 г. | Директор ООО «Бочкаревский пивзавод» Берданов Г.П.  Руководитель отдела по управлению персоналом ООО «Бочкаревский пивзавод» Свиридова Е.В.  Представитель центра профессионального консультирования г. Барнаул «Школа практического менеджмента» Наумов К.Н. | Руководитель отдела по управлению персоналом ООО «Бочкаревский пивзавод» Свиридова Е.В. |
| Петров О.В. | Менеджер по маркетингугу | Оценка компетенции сотрудника | Апрель 2009 г. | Директор ООО «Бочкаревский» Берданов Г.П.  Руководитель отдела по управлению персоналом ООО «Бочкаревский пивзавод» Свиридова Е.В.  Представитель центра профессионального консультирования г. Барнаул. «Школа практического менеджмента» Наумов К.Н. | Руководитель отдела по управлению персоналом ООО «Бочкаревский пивзавод» Свиридова Е.В. |

Проект приказа

Утверждаю

Директор ООО «Бочкаревский пивзавод»

Скачков Г.П.

От «\_\_» \_\_\_\_\_\_\_2009 г.

В связи с возросшими требованиями, предъявляемыми к руководителям среднего звена ООО «Бочкаревский пивзавод» ПРИКАЗЫВАЮ

1. Провести аттестацию следующих сотрудников:

Ворониной М.И. –главного бухгалтера

Сидорова В.В. – руководителя отдела сбыта

Петрова О.В. – менеджера по маркетингу

2. В состав комиссии для проведения аттестации включить

Руководителя отдела по управлению персоналом ООО «Бочкаревский пивзавод» Свиридову Е.В.

Представителя центра профессионального консультирования г. Барнаул. «Школа практического менеджмента» Наумова К.Н.

Представителя аудиторской фирмы Резник М.А.

Представитель отдела по работе с юридическими лицами Чарышского отделения СБ 270 Михееву С.А.

3. Аттестацию главного бухгалтера провести по результатам проверки финансовой и бухгалтерской отчетности за 2008 год и по результатам анкетирования состава аттестационной комиссии. Аттестацию остальных сотрудников оценивать по результатам разработанных заданий и анкетирования состава комиссии.

4. Определить сроки проведения аттестации, в период с 1 апреля 2009 г. по 1 мая 2009 г.

5. Ответственным за проведение аттестации назначить руководителя отдела по управлению персоналом ООО «Бочкаревский пивзавод» Свиридову Е.В.

Задание для аттестации

Анкета для аттестационной комиссии с целью оценки результатов работы аттестуемых.

Уважаемые члены аттестационной комиссии, вашему вниманию представляется опросник, в котором представлены деловые качества, необходимые для работы главного бухгалтера, пожалуйста, напротив каждого качества поставьте свою оценку. Варианты оценки

1 – качество не проявляется;

2 – качество проявляется слабо;

3 – качество удовлетворительно;

4 –качество находится на хорошем уровне;

5 – качество на высоком уровне.

Таблица 6. Профессиональный опросник, для оценки деловых качеств главного бухгалтера

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Деловые качества | Требуемый уровень делового качества | Оценка за деловые качества |
| Черты личности руководителя |  |  |
| 1. Ориентация на клиента | 3 |  |
| 2. Открытость | 3 |  |
| 3. Активность и умение выдерживать нагрузки | 5 |  |
| 4. Креативность | 4 |  |
| Мышление и действие в ходе самостоятельной работы |  |  |
| 5. Интеллектуальные способности | 5 |  |
| 6.профессионлаьная компетентность | 5 |  |
| 7. Предпринимательское мышление и общественная ответственность | 5 |  |
| 8. Плановость работы | 5 |  |
| Стиль руководства и социальная направленность |  |  |
| 9. Целенаправленность | 5 |  |
| 10. Ориентация на сотрудников | 5 |  |
| 11. Поведение в коллективе | 5 |  |
| Умение выражать свои мысли | 5 |  |
| 12. Компетентность в сфере вербальной коммуникации | 5 |  |
| 13. Способность представлять свои идеи | 4 |  |

Результаты проведенной аттестации показали, по результатам анализа годовой отчетности был сделан вывод, что главный бухгалтер Воронина М.И. достаточно компетентна в сфере своей профессиональной деятельности, дисциплинированна, все отчеты во время сданы. В отчетности не обнаружено грубых замечаний. Результаты анкетирования, приведены ниже (таблица 8), показали, что уровень деловых качеств также достаточно высок.

Таблица 7. Результаты оценки деловых качеств главного бухгалтера аттестационной комиссией

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Деловые качества | Требуемый минимальный уровень делового качества | Оценка за  деловые качества | | | | Средняя оценка делового качества |
|  |  | 1 | 2 | 3 | 4 |  |
| Черты личности руководителя |  |  |  |  |  |  |
| 1. Ориентация на клиента | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3.25 |
| 2. Открытость | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3.75 |
| 3. Активность и умение выдерживать нагрузки | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4.5 |
| 4. Креативность | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4.75 |
| Мышление и действие в ходе самостоятельной работы |  |  | | | |  |
| 5. Интеллектуальные способности | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 6.профессионлаьная компетентность | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 7. Предпринимательское мышление и общественная ответственность | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 8. Плановость работы | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Стиль руководства и социальная направленность |  |  | | | |  |
| 9. Целенаправленность | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4.75 |
| 10. Ориентация на сотрудников | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 11. Поведение в коллективе | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Умение выражать свои мысли |  |  | | | |  |
| 12. Компетентность в сфере вербальной коммуникации | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4.5 |
| 13. Способность представлять свои идеи | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4.75 |
| Итого средний бал | 4.5 |  |  |  |  | 4.6 |

Задание для аттестации руководителя отдела сбыта

В ходе аттестации руководителю отдела сбыта необходимо пройти собеседование. По результатам собеседования аттестационной комиссии рекомендуется заполнить анкету, с целью оценки результатов работы аттестуемых.

Уважаемые члены аттестационной комиссии, вашему вниманию представляется опросник, в котором представлены деловые качества, необходимые для работы главного бухгалтера, пожалуйста, напротив каждого качества поставьте свою оценку. Варианты оценки

1 – качество не проявляется;

2 – качество проявляется слабо;

3 – качество удовлетворительно;

4 –качество находится на хорошем уровне;

5 – качество на высоком уровне.

Таблица 8. Профессиональный опросник, для оценки деловых качеств руководителя отдела сбыта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Деловые качества | Требуемый уровень делового качества | Оценка за деловые качества |
| Черты личности руководителя |  |  |
| 1. Ориентация на клиента | 5 |  |
| 2. Открытость | 5 |  |
| 3. Активность и умение выдерживать нагрузки | 5 |  |
| 4. Креативность | 5 |  |
| Мышление и действие в ходе самостоятельной работы |  |  |
| 5. Интеллектуальные способности | 5 |  |
| 6.профессионлаьная компетентность | 5 |  |
| 7. Предпринимательское мышление и общественная ответственность | 5 |  |
| 8. Плановость работы | 5 |  |
| Стиль руководства и социальная направленность |  |  |
| 9. Целенаправленность | 5 |  |
| 10. Ориентация на сотрудников | 4 |  |
| 11. Поведение в коллективе | 5 |  |
| Умение выражать свои мысли | 5 |  |
| 12. Компетентность в сфере вербальной коммуникации | 5 |  |
| 13. Способность представлять свои идеи | 4 |  |

Результаты проведенной аттестации показали, что профессиональный уровень руководителя отдела сбыта, находится на высоком уровне.

Таблица 9. **Результаты оценки деловых качеств руководителя отдела сбыта аттестационной комиссией**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Деловые качества | Требуемый уровень делового качества | Оценка за  деловые качества | | | | Средняя оценка делового качества |
|  |  | 1 | 2 | 3 | 4 |  |
| Черты личности руководителя |  |  |  |  |  |  |
| 1. Ориентация на клиента | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4.5 |
| 2. Открытость | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4.25 |
| 3. Активность и умение выдерживать нагрузки | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4.5 |
| 4. Креативность | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4.25 |
| Мышление и действие в ходе самостоятельной работы |  |  | | | |  |
| 5. Интеллектуальные способности | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 6.профессионлаьная компетентность | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4.75 |
| 7. Предпринимательское мышление и общественная ответственность | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4.5 |
| 8. Плановость работы | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Стиль руководства и социальная направленность |  |  | | | |  |
| 9. Целенаправленность | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4.75 |
| 10. Ориентация на сотрудников | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 11. Поведение в коллективе | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Умение выражать свои мысли |  |  | | | |  |
| 12. Компетентность в сфере вербальной коммуникации | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 13. Способность представлять свои идеи | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4.25 |
| Итого средний бал | 4.5 |  |  |  |  | 4.5 |

Задание для аттестации менеджера по маркетингу.

В ходе аттестации менеджеру по маркетингу необходимо пройти собеседование. По результатам собеседования аттестационной комиссии рекомендуется заполнить анкету, с целью оценки результатов работы аттестуемых.

Уважаемые члены аттестационной комиссии, вашему вниманию представляется опросник, в котором представлены деловые качества, необходимые для работы менеджера по маркетингу, пожалуйста, напротив каждого качества поставьте свою оценку. Варианты оценки

1 – качество не проявляется;

2 – качество проявляется слабо;

3 – качество удовлетворительно;

4 –качество находится на хорошем уровне;

5 – качество на высоком уровне.

Таблица 10. Профессиональный опросник, для оценки деловых качеств менеджера по маркетингу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Деловые качества | Требуемый уровень делового качества | Оценка за деловые качества |
| Черты личности руководителя |  |  |
| 1. Ориентация на клиента | 5 |  |
| 2. Открытость | 5 |  |
| 3. Активность и умение выдерживать нагрузки | 5 |  |
| 4. Креативность | 5 |  |
| Мышление и действие в ходе самостоятельной работы |  |  |
| 5. Интеллектуальные способности | 5 |  |
| 6.профессионлаьная компетентность | 5 |  |
| 7. Предпринимательское мышление и общественная ответственность | 4 |  |
| 8. Плановость работы | 4 |  |
| Стиль руководства и социальная направленность |  |  |
| 9. Целенаправленность | 5 |  |
| 10. Ориентация на сотрудников | 4 |  |
| 11. Поведение в коллективе | 4 |  |
| Умение выражать свои мысли | 4 |  |
| 12. Компетентность в сфере вербальной коммуникации | 5 |  |
| 13. Способность представлять свои идеи | 4 |  |

Результаты проведенной аттестации показали, что профессиональный уровень менеджера по маркетингу, находится на высоком уровне.

Таблица 11. **Результаты оценки деловых качеств менеджера по маркетингу аттестационной комиссией**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Деловые качества | Требуемый уровень делового качества | Оценка за  деловые качества | | | | Средняя оценка делового качества |
|  |  | 1 | 2 | 3 | 4 |  |
| Черты личности руководителя |  |  |  |  |  |  |
| 1. Ориентация на клиента | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 2. Открытость | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4.25 |
| 3. Активность и умение выдерживать нагрузки | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4.25 |
| 4. Креативность | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4.25 |
| Мышление и действие в ходе самостоятельной работы |  |  | | | |  |
| 5. Интеллектуальные способности | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 6.профессионлаьная компетентность | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4.75 |
| 7. Предпринимательское мышление и общественная ответственность | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4.5 |
| 8. Плановость работы | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4.5 |
| Стиль руководства и социальная направленность |  |  | | | |  |
| 9. Целенаправленность | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4.75 |
| 10. Ориентация на сотрудников | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3.75 |
| 11. Поведение в коллективе | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4.5 |
| Умение выражать свои мысли |  |  | | | |  |
| 12. Компетентность в сфере вербальной коммуникации | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 13. Способность представлять свои идеи | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4.25 |
| Итого средний бал | 4.4 |  |  |  |  | 4.5 |

Проект приказа

Утверждаю

Директор ООО «Бочкаревский пивзавод»

Берданов Г.П.

От «\_\_» \_\_\_\_\_2009г.

По результатам проведенной аттестации, приказываю:

1. Повысить оклад следующим специалистам:

главному бухгалтеру Ворониной М.И.;

Руководителю отдела сбыта Сидорову В.В.

Менеджеру по маркетингу Петрову О.В

3. Ответственность за исполнение приказа возложить на руководителя отдела по управлению персоналом ООО «Бочкаревский пивзавод» Свиридову Е.В.

**Список литературы**

1. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ). М.: Дело, 1992. - 269 с.
2. Голенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и эффективность предприятий. М., 1998. - 221 с.
3. Красовский Ю. Управление поведением на фирме. М.: Инфра-М, 1997. - 132 с.
4. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. Москва-Новосибирск, 1998. - 312 с.
5. Одегов Ю., Маусов Н., Кулапов М. Управление персоналом. М., 1997. - 285 с.
6. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. Ростов на Дону: Изд-во «Феникс», 1997. - 480 с.
7. Уткин Э.А. Управление фирмой. М.: Акамес, 1996. - 516 с.

Размещено на http://www.