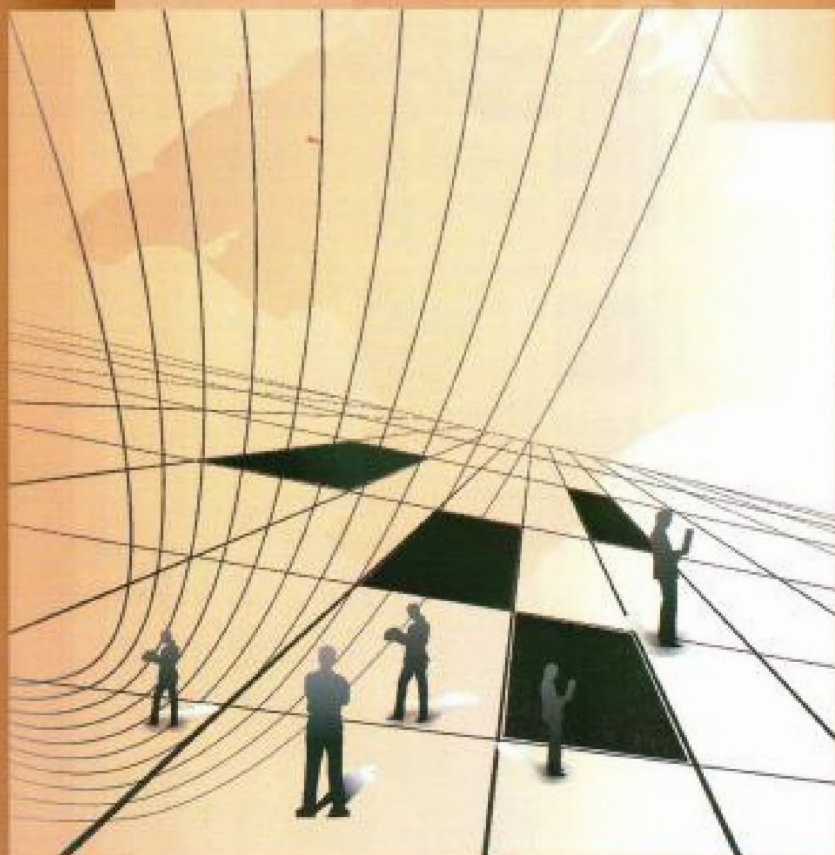


ВЕСТНИК

**Севастопольского
экономико-гуманитарного института
Таврического национального
университета имени В.И. Вернадского**

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ



ВЫПУСК 3/2014

СОДЕРЖАНИЕ:

«ТУРИЗМ И МЕНЕДЖМЕНТ»:

Воронин И.Н. Социально-экономическая география Крыма: ликвидация безграмотности	6
Агаркова-Лях И.В., Нечетайлюк В.И. Биосферный заповедник «Аскания-Нова» имени Э.Фальц-Фейна как объект экологического туризма юга Украины: история создания и современное состояние	16
Васильчук Н.О. Методичні аспекти стимулювання управлінських працівників на основі комплексної оцінки їх праці	29
Воронина А.Б. Субъекты ивент-индустрии Украины и их классификация	44
Зелінська О.Л. Особливості визначення фінансових результатів на підприємствах туристичної сфери	48
Козлова И.Ю. Экологическое образование: этапы становления	56
Халилов А.Э. Проблемы институциональных ловушек	64
Чеглазова М.Е. Современные направления в сфере авиаперевозок на туристическом рынке Украины	71
Яценко А.В. Особенности управления в различных структурных ситуациях	80
Яценко А.В., Ворочек А.В. Современные монополистические тенденции в экономике и антимонопольная политика в Украине	90

«ГОСУДАРСТВО И ПРАВО»:

Екимова З.З. К вопросу о причинах и путях противодействия насилию в семье	103
Єремєєва Н.В. Будівля на чужій землі: проблеми користування земельною ділянкою власником об'єкта нерухомості	113
Утрэндеева Х.Н. Материально-техническое обеспечение агропромышленного комплекса Украины: проблемы, пути совершенствования	120
Фещенко Е.Н. Сравнительно-правовой анализ понятий и характеристики договорных условий по законодательству РФ и Украины	125
Фомичёв В.С. Значение микрообъектов в доказывании по уголовным делам	139

«СОЦИАЛЬНО-ГУМАНИТАРНЫЕ НАУКИ»:

Богданова О.Ю. До питання фразеологізмів, що співвідносні з реченням творак Ю. Мушкетика	146
Бунецький Л.Л. Особливості політичного менталітету громадян сучасної України (на матеріалах конкретно-соціологічних досліджень)	151
Бурак В.В., Зубарев А.П. Глобальная педагогика: реалии и перспективы	165
Глушак А.С., Наумова Н.В. Философия права и правовой нигилизм в реалиях современности	169
Крюкова Н.В. К вопросу о некоторых принципах обучения иностранным языкам в современных условиях	178
Маковская Д.В. Конструирование исторических мифов: теория и методология	187

Васильчук Н.О.,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
СЕГІ ТНУ імені В.І. Вернадського,
м. Севастополь

УДК 65.012.323

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТИМУЛЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАЦІВНИКІВ НА ОСНОВІ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ ЇХ ПРАЦІ

В статье рассматриваются методические аспекты стимулирования управленческих работников на основе комплексной оценки их труда. Обоснована необходимость использования функций стимулирования в хозяйственной практике и доказана целесообразность применения основных видов стимулирования. Проанализировано несколько существующих модификаций бального «метода оценки эффективности работы персонала». Доказано, что распределение фонда оплаты труда между подразделениями по методам БОЭРО, КОУТ и КТВ создает основу для реализации принципа социальной справедливости и позволяет избежать уравниловки

Вестник Севастопольского государственного университета

Габричевского импровизированного университета имени В.И. Вернадского, № 3 – 2014

29

в оплаті кваліфікованого труда и поощрять творческих и инициативных работников.

Ключевые слова: метод, стимулирование, труд, коэффициент, шкала, балл.

В статті розглядаються методичні аспекти стимулювання управлінських працівників на основі комплексної оцінки їх праці. Обґрунтовано необхідність використання функцій стимулювання в господарській практиці і доведено доцільність застосування основних видів стимулювання. Проаналізовано де кілька існуючих модифікацій базового методу оцінки ефективності роботи персоналу. Доведено, що розподіл фонду оплати праці між підрозділами за методами БОЕР, КОУП і КТВ створює основу для реалізації принципу соціальної справедливості та дозволяє уникати зрівнялівки в оплаті кваліфікованої праці і заохочувати творчих і ініціативних працівників.

Ключеві слова: метод, стимулювання, праця, коефіцієнт, шкала, балл.

This article discusses methodological aspects of incentive management employees based on a comprehensive assessment of their work. The necessity of using functions to stimulate economic practice and proved the feasibility of the main types of incentives. Analyzed several existing modifications hall "method of evaluating the performance of the staff." It is proved that the distribution of the wage fund between sections on how SOP (Scoring organizational performance), CAMW (Comprehensive assessment of managerial work) and KLI (Coefficient of labor input) provides a framework for implementation of the principle of social justice and egalitarianism in avoiding payment of skilled labor and encourage creative and enterprising employees.

Keywords: method, promotion, work, rate, scale, ball.

Постановка проблеми. В даний час людським ресурсам приділяється все більша увага. Якщо раніше служба персоналу була представлена відділом кадрів, основними функціями якого були облік персоналу, контроль за дотриманням співробітниками трудового законодавства і документообігу, то в даний час кадрова робота спрямована на формування працездатного і ефективно функціонуючого персоналу.

В останні десятиріччя питання оцінки персоналу висвітлюються в рамках інтенсивно розвиваючогося і відносно нового для вітчизняної теорії і практики напрямки — управління персоналом. Вже розроблені основні положення, що стосуються статусу оцінки персоналу в управлінні персоналом. Узагальнено процедури, і механізми оцінки праці [1, 2, 3, 4].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у ці досягнення зробили Базаров Т.Ю., Борисова Є.А., Веснін В.Р., Волгін Н.А., Горелов Н.А., Дуракова І.Б., Дятлов В.А., Журавльов П.В., Зайцев В.В., Єгоршин А.П., Карташова Л.В., Кибанов А.Я., Колосова Р.П., Кулапов М.Н., Магура М.І., Маслов Є.В., Матирко В.І., Одегов Ю.Г., Половинко В.С., Потуданская В.Ф.,

Руденко Г.Г., Сотникова С.І., Травін В.В., Шекшня С.В. та ін. Не дивлячись на всі досягнення і праці, в системі управління персоналом постійно відбуваються збої, що характеризуються такими явищами як плинність кадрів, конфліктні ситуації, і як наслідок стрес і не задовільний кінцевий результат діяльності підприємства.

Мета статті полягає в аналізі та узагальненні методичних аспектів стимулювання управлінських працівників на основі комплексної оцінки праці.

Виклад основного матеріалу. Ефективність роботи підприємства розраховується як відношення фактично досягнутих показників до базисних значень кінцевих результатів діяльності, визначених теоретично (зважених за допомогою вагових коефіцієнтів і функцій стимулювання щодо норми ефективності, рівний 100 балам). Методика визначення базисних значень ґрунтується на методах економічного аналізу, експертних оцінках і т.д.

Таким чином, чисельні значення економічних і соціальних показників розраховуються у вигляді процентного відношення фактичного значення до базисного кінцевого результату [1]:

(1)

$$x_n = \frac{P_n^{\phi}}{P_n^{\delta}} \times 100\%,$$

де X_n — величина n-ого показника ефективності, виражена у відсотках;

P_n^{ϕ} — фактичне значення n-ого критеріального показника за звітний період у натуральних одиницях;

P_n^{δ} — базисне значення n-ого показника (план, норматив, факт попереднього періоду) за звітний період в натуральних одиницях.

Отримане в результаті розрахунку чисельне значення X_n свідчить про ступінь досягнення кінцевого результату (виконання, перевиконання, недовиконання) і повинно мати різну економічну оцінку.

Найважливішим завданням ринкової економіки є досягнення кінцевого

результату з найменшими витратами ресурсів і високою якістю продукції. З метою вирішення цього завдання в комплексі застосовуваних заходів вводиться економічне стимулювання досягнення кінцевих результатів.

Воно реалізується шляхом використання математичних функцій стимулювання [1].

$$Y_n = f(X_n) \quad (2)$$

де Y_n — чисельне значення скоригованого n -го показника кінцевого результату, у %;

$f(x_n)$ — математична функція стимулювання n -го показника.

При 100%-ому виконанні базисного показника скоригований показник також має дорівнювати 100%, а при відхиленнях розраховується по конкретній функції стимулювання в залежності від важливості і економічного значення показника.

Аналіз використання функцій стимулювання в господарській практиці доводить доцільність застосування 4-х основних видів стимулювання:

1. $Y = X$ — стимулювання по «лінійній висхідній» (рис. 1.). При такому виді стимулювання заохочується кожен відсоток досягнення кінцевого результату. Так оцінюються показники прибутку, продуктивності праці, обсягу товарної продукції.

2. $Y = 200 - X$ — стимулювання по «лінійної низхідній» (рис. 2.). В цьому випадку заохочується досягнення результату з найменшими витратами ресурсів, а за перевитрату ресурсів нараховується менше число балів. Постійний коефіцієнт 200 необхідний для того, щоб при $X = 100$, мати еквівалентне значення $Y = 100$ у відсотках. При 100% досягненні критеріального показника X — стимулювання Y також становить 100%. Ця формула застосовується для «витратних» показників: витрати на 1 грн. продукції, плинність кадрів, фонд зарплати, втрата робочого часу і т.д.

3. Стимулювання по «піраміді» (рис. 3.). Здійснюється тоді, коли

заохочується тільки 100% досягнення кінцевого результату і не заохочується недовиконання і перевиконання. При цьому до 100% чисельне значення скоригованого показника визначається за формулою:

$$Y = X, \text{ а при } X > 100 \% - \text{ за формулою } Y = 200 - X \quad (3)$$

Стимулювання по «піраміді» характерне для масового і серійного виробництва (застосування штрафних санкцій при перевиконанні пов'язано з негативними наслідками «роботи на складі»).

4. Функція зворотного стимулювання або «штрафних санкцій» (рис. 4) передбачає нарахування негативних відсотків за формулою:

$$Y = - X \quad (4)$$

коли чисельне значення вказаного показника призводить до негативних явищ у виробництві та управлінні (брак, травматизм, порушення дисципліни).

Ці показники не плануються, але вони враховуються у вигляді штрафних санкцій.

У лінійних функціях стимулювання використаний «закон терезів», який означає, що при досягненні кінцевого результату нараховується стільки ж відсотків, скільки їх знімається при його недосягненні.

Для визначення важливості окремих критеріальних показників у кінцевому результаті діяльності підприємства вводяться вагові коефіцієнти. Вагові коефіцієнти (B_n) характеризують відносну важливість показників у їх сукупності і прямо пропорційно впливають на величину окремих показників ефективності роботи.

Вагові коефіцієнти визначаються методом експертних оцінок, і їх величина виражається в частках одиниці. Окремі показники ефективності характеризують внесок кожного критеріального показника в загальну ефективність роботи (у досягнення кінцевого результату).

Розраховуються окремі показники у вигляді перемноження скоригованого показника Y_n і вагових коефіцієнтів B_n за формулою [1]:

$$P_n = Y_n B_n \quad (5)$$

де P_n — значення n -ного окремого показника ефективності роботи персоналу в балах; а B_n — ваговий коефіцієнт n -ного окремого показника в долях. Комплексний показник ефективності роботи персоналу є чисельним вимірником досягнутих кінцевих результатів виробництва і управління.

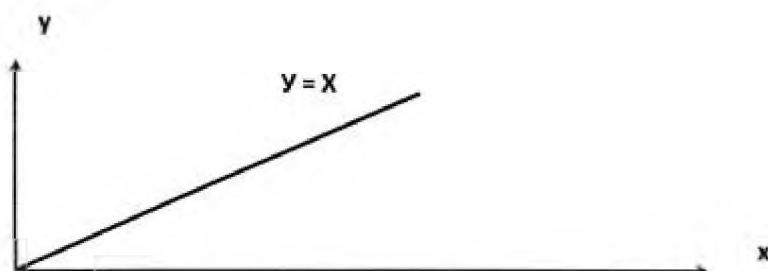


Рис. 1 Стимулювання по «лінійній висхідній» функції



Рис. 2 Стимулювання по «лінійній низхідній» функції

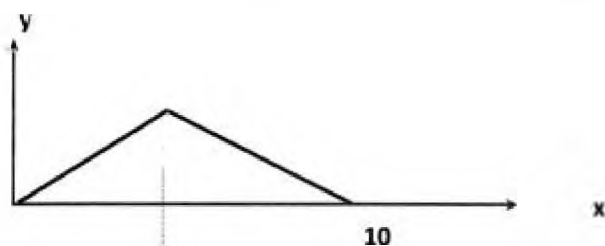


Рис. 3. Стимулювання по функції «піраміда».



Рис. 4. Функція зворотного стимулювання.

Комплексний показник ефективності роботи персоналу (Π в балах) є середнім арифметичним відношенням суми окремих показників до суми вагових коефіцієнтів [1]:

$$\Pi = \frac{\sum_{i=1}^m \Pi_i}{\sum_{i=1}^m B_i}; \quad (6)$$

де m — число приватних показників ефективності.

Оцінка підсумкового значення комплексного показника ефективності роботи персоналу залежить від його чисельної величини :

- якщо ця величина менше 95 балів, то персонал працював *незадовільно*;
- якщо $95 < \Pi < 100$ балів, то персонал працював *задовільно, але має резерви по продуктивності праці та якості роботи*;

— якщо $100 < П < 105$ балів і виконані всі окремі показники, то загальна оцінка роботи персоналу є *гарною* ;

— якщо $П > 105$ балів, то загальна оцінка роботи персоналу є *відмінною*.

Практична цінність даного показника полягає в можливості оцінки динаміки функціонування персоналу підприємства за різні періоди часу; об'єктивному розподілі фонду оплати праці між підрозділами підприємства; планомірному впливі на підрозділи підприємства для забезпечення його оптимального функціонування.

Існує кілька модифікацій бальнового методу оцінки ефективності роботи персоналу [1]:

Бальна оцінка ефективності роботи організацій (БОЕР) для підприємства застосовується для оцінки роботи всього персоналу.

Комплексна оцінка управлінської праці (КОУП) — для підрозділів підприємства (управлінський персонал).

Метод БОЕР в спрощеному вигляді — це розрахунок результативності персоналу підприємства за конкретний період часу. В основі методу лежать відомі принципи — найменшою ціною, досягнення кінцевого результату.

Ефективність роботи підприємства за конкретний період часу визначається чисельним значенням комплексного показника ефективності, що характеризує величину досягнутого результату щодо поставлених цілей діяльності значення показника БОЕР, базується на досягненні кінцевих результатів підприємства, ефективності використання ресурсів, забезпечення соціального розвитку колективу. Цей метод дозволяє оцінити ефективність роботи підприємства і організацій, а також їх структурних підрозділів за певний період часу (місяць, квартал, рік). Застосування сучасної обчислювальної техніки і програмного забезпечення дозволяє використовувати для розрахунку підсумкового значення комплексного показника ефективності роботи персоналу велику кількість критеріальних показників. Однак, із зростанням числа показників ефективності відбувається зменшення значущості вагових коефіцієнтів, які маючи величину 0,01 або 0,002 при наявності показників з питомою вагою 0,05-0,1, не дають

істотного збільшення точності розрахунків. Тому число окремих показників ефективності не повинно перевищувати 20 [5, с. 26].

Проблема порівняння інженерної та управлінської праці розумової та фізичної діяльності, визначення конкретного внеску кожного керівника, фахівця і службовця в кінцеві результати діяльності підприємства зростає в умовах ринкової економіки.

Як уже зазначалось раніше проблема комплексної оцінки управлінської праці всебічно вивчається багатьма дослідниками. Відомо більше 15 методик оцінки якості праці фахівців та надійності управління. Розглянемо методику КОУП. Ця методика призначена для визначення внеску конкретного підрозділу підприємства (цеху, відділу, служби і т.д.) в кінцеві результати роботи. Основу КОУП складають економічні, соціальні та організаційні показники, які розділені на 3 основні групи:

- Основні показники характеризують загальну ефективність роботи підприємства за методикою БОЕР.
- Додаткові показники відображають специфіку роботи конкретного структурного підрозділу і організацію праці персоналу.
- Допоміжні показники характеризують соціальну ефективність персоналу.

Номенклатура показників КОУП визначається методами експертних оцінок, анкетування, кореляційно-регресивного аналізу на основі послідовних логічних ітерацій таких як:

- побудова матриці розподілу показників між структурними підрозділами підприємства. Рядками матриці є економічні та соціальні показники, а стовпцями — структурні підрозділи, включаючи керівництво;
- визначення вагових коефіцієнтів показників КОУП з використанням методів експертних оцінок;
- визначення математичної функції стимулювання для кожного приватного показника ефективності, щоб забезпечувалося виконання контрольних цифр річного плану підприємства, економічних нормативів і показників соціального розвитку колективу.

Наявність показників КОУП по всіх структурних підрозділах підприємства дозволяє об'єктивно підбити підсумки змагання і розподілити преміальний фонд відповідно до індивідуальних внесків в кінцеві результати виробництва. Преміальний фонд розподіляється пропорційно чисельним значенням показників КОУП і основною заробітною платою працівників апарату управління [1]:

$$\Phi_z = \Phi \frac{z_z \Pi_z}{\sum_{z=1}^w z_z \Pi_z}, \quad (7)$$

де Φ_z — преміальний фонд, нарахований z -му структурному підрозділу, грн.;

Φ — загальний розмір преміального фонду, нарахованого апарату управління, грн.;

z_z — фонд основної з/п працівників z -го підрозділу, грн.;

Π_z — розрахункове значення показника КОУП для z -го підрозділу, бали;

w — число структурних підрозділів в апараті управління.

Економічна ефективність методики КОУП пояснюється двома групами факторів:

– по-перше, за рахунок підвищення економічності роботи апарату управління внаслідок скорочення втрати робочого часу, зростання трудової дисципліни і творчої активності працівників, чіткого розподілу відповідальності за доручену роботу;

– по-друге, за рахунок підвищення ефективності роботи виробничого персоналу, стимулювання його праці залежно від кінцевих результатів виробництва.

Особистість характеризується не тільки тим з, що вона робить, а й тим як вона це робить.

Коефіцієнт трудового внеску (КТВ) є кількісним вимірником індивідуального трудового вкладу (участі) працівників у кінцевому результаті

діяльності структурного підрозділу підприємства.

Розглянемо методику оцінки по КТВ як частину бального методу оцінки ефективності роботи управлінського персоналу.

КТВ є доцільним застосовувати для розподілу преміального фонду та додаткової заробітної плати (винагороди), оскільки основна заробітна плата (тариф, оклад) зафіксовані в трудовому договорі або при наймі на роботу.

КТВ використовується для оцінки індивідуального внеску окремих робітників і службовців, а ефективність роботи підрозділу розраховується за методикою КОУП.

Сума винагороди за кінцевий результат визначається за результатами роботи за місяць. За відсутності упущень в роботі винагорода виплачується в повному обсязі. Якщо протягом місяця були відзначені упущення, то розмір винагороди зменшується відповідно до коефіцієнта, який визначається з урахуванням даних таблиці 1.

У цій таблиці наведена шкала досягнень і упущень в роботі; в разі досягнення високих результатів і якості праці розмір винагороди збільшується пропорційно КТВ, який визначає керівник підрозділу з урахуванням фактичних досягнень [6, с. 30].

КТВ кожного працівника розраховується залежно від вагомості досягнень (+) і упущень (-) за такою формулою:

$$K_t = 1 + \sum_{i=1}^n W_i, \quad (8)$$

де W_i — вагомість i -го досягнення або упущення в роботі ($i = 1, 2 \dots n$);

n — число показників у шкалі, од.

Шкала коефіцієнтів трудового внеску (КТВ)

№	Показник	Значення коефіцієнта W_i
<i>1. Перелік упущень в роботі</i>		
1.1	Невиконання квартальних і місячних завдань, оперативних доручень керівника.	- 0,25
1.2	Порушення трудової дисципліни (запізнення, прогул тощо)	- 0,25
1.3	Низька якість, грубі помилки і неточності в роботі	- 0,25
1.4	Безгосподарність, недбале ставлення до матеріальних цінностей та майна підприємства	- 0,10
1.5	Дії або поведінка, які знижують імідж підприємства	- 0,10
1.6	Знаходження співробітника на лікарняному, адміністративному або творчій відпустці	- 0,10 на кожний тиждень
1.7	Упущення в роботі, які потягли за собою значний моральний і матеріальний збиток	- 0,5
1.8	Поява на роботі в нетверезому стані, розкрадання сировини, матеріалів або інструментів	- 1,0
<i>2. Перелік досягнень в роботі</i>		
2.1	Перевиконання квартального та місячного плану, оперативних завдань керівника	+ 0,25
2.2	Висока трудова дисципліна, понаднормова робота	+ 0,25
2.3	Висока якість праці, точність і грамотність у роботі	+ 0,25
2.4	Дбайливе ставлення до матеріальних цінностей, економія ресурсів	+ 0,10
2.5	Дії, що підвищують імідж підприємства	+ 0,10
2.6	Робота співробітника без лікарняних листів, адміністративних відпусток	+ 0,10
2.7	Досягнення в роботі, які принесли підприємству економічну вигоду	+ 0,5
2.8	Значні успіхи і досягнення в роботі, що принесли велику користь	+ 1,0

Розмір премії кожного працівника ($З_i$) розраховується за формулою [6, с. 29]:

$$Z_i^n = \Phi_z^n \frac{K_i}{\sum_i^m K_i} \quad (9)$$

де, Φ_z^n — загальний розмір коштів, виділений для преміювання підрозділу, тис. грн.;

K_i — коефіцієнт трудового вкладу i -го працівника;

m — число штатних працівників, осіб.

Посадовий оклад і винагорода виплачуються працівникові за сумлінне виконання функцій, зафіксованих в посадовій інструкції і в контракті співробітника, а премія — за індивідуальний внесок у кінцеві результати.

При практичних розрахунках КТВ організаціям можна рекомендувати шкалу значень, побудовану на «теорії терезів», при якій значення показників перебувають в діапазоні $0 < K_i < 2$. При цьому нормативне значення хорошого працівника дорівнює одиниці (КТВ = 1).

КТВ є суб'єктивною оцінкою результату і складності праці і застосовується тільки тоді, коли інші методи нормування та оплати праці не дозволяють визначити внесок учасників.

Розподіл премії та винагороди всередині підрозділу повинен проводитися строго по КТВ, в іншому випадку КТВ є просто формою морального впливу на колектив. Керівництво також повинно отримувати премію з КТВ.

Модель розподілу преміального фонду серед підрозділів побудована на поєднанні нормативного методу планування праці, бальної оцінки досягнутого результату за методикою КОУП і оцінки індивідуального внеску працівників на основі КТВ.

Алгоритм розподілу преміального фонду між підрозділами організації безпосередньо по коефіцієнтах трудового вкладу (КТВ) наведено в таблиці 2 [6, с. 32].

Таблиця 2

Розподіл премії серед працівників підрозділу пропорційно КТВ

Посада	Число одиниць	Оклад, грн.	КТВ, долі	Середня премія, грн.	Премія робітника, грн.	Загальний заробіток, грн.
1	2	3	4	5	6	7
Начальник відділу						
Старший інженер						
Технік						
Менеджер						
Всього						

Особливості даного способу розрахунку полягає в тому, що спочатку визначається середня премія шляхом ділення преміального фонду підрозділу (Φ_z^p в грн.) на суму балів КТВ ($\sum_{i=1}^n K_i$):

$$Z_z^p = \frac{\Phi_z^p}{\sum_{i=1}^n K_i} \quad (10)$$

Результати вписуються в графу 5 таблиці 2 Розрахункова премія працівника (в грн.) розраховується шляхом множення чисельного значення КТВ (K_i) на середню премію в розрахунку на нормативний бал КТВ (Z_z^p) за формулою [6, с. 31]:

$$Z_i^p = K_i * Z_z^p \quad (11)$$

Перемножуючи середню премію на конкретні значення КТВ працівників, отримуємо диференційовані розміри премій всередині підрозділу.

Такий спосіб розподілу премій враховує індивідуальний внесок працівників, і не допускає впливів посадових окладів на величину премії.

Вибір конкретного способу розподілу премії з КТВ залежить від психологічного клімату колективу, і його краще узгоджувати на загальних зборах трудового колективу або в правлінні організації.

Основним економічним стимулом мотивації праці в ринковій економіці є фонд оплати праці. Для більшості керівників, фахівців і службовців ще довго заробітна плата буде основним критерієм оцінки значущості праці.

Висновки. Наукове обґрунтування розподілу фонду оплати праці між підрозділами за методами БОЕР, КОУП і КТВ створює основу для реалізації принципу соціальної справедливості та дозволяє уникати зрівнялівки в оплаті кваліфікованої праці і заохочувати творчих і ініціативних працівників. Розмір матеріального заохочення залежить від економії планового фонду оплати праці, що створює реальні передумови для роботи меншою чисельністю, максимального суміщення посад та скорочення втрат робочого часу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. — Н. Новгород: НИМБ, 2001. — 720 с.
2. Журавлев П.В. Технология управления персоналом / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Ю.Г. Ожегов. — М.: Экзамен, 2000. — 576 с.
3. Кибанов А.Л. Управление персоналом организации / А.Л. Кибанов. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 512 с.
4. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Е.В. Маслов. — М.: ИНФРА-М. — Новосибирск, 1998. — 312 с.
5. Стоянов И. Деловая оценка — инструмент управления эффективностью работы персонала / И. Стоянов // Кадровик. Кадровый менеджмент. — 2009. — № 3. — С. 28-36.
6. Травин В.В. / В.В. Травин, В.А. Дятлов // Менеджмент персонала предприятия. — М.: Инфра-М, 2000. — 260 с.