Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное бюджетное образовательное

учреждение высшего профессионального образования

«Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления»

(ГОУ ВПО ВСГУТУ)

Институт экономики и права

Юридический факультет

Кафедра «Трудовое право и правовое регулирование управления персоналом»

КУРСОВАЯ РАБОТА

По дисциплине Основы управления

На тему: Исследование методов аттестации персонала предприятия

Исполнитель : студент дневной формы обучения гр. Б593-1

Гусенкова Александра Денисовна

Руководитель работы: / / Гуреева Е.С

Дата сдачи \_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата защиты \_\_\_\_\_\_\_\_

Оценка \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Улан-Удэ 2014

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОЦЕДУРЫ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА 7
1.1. Сущность аттестации персонала 7
1.2. Цели, функции и этапы проведения аттестации персонала 16
1.3. Затруднения в аттестации персонала 24
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОГРАНИЗАЦИИ «Креп Центр» 27
2.1. Общая характеристика организации «Креп Центр» 27
2.2. Анализ процедуры аттестации персонала организации «Креп Центр» 30
2.3 Основные направлении совершенствования системы аттестации персонала в организации «Креп Центр» 33

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 36

**ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность исследования. Любой руководитель предприятия стремится к эффективной и конкурентоспособной деятельности на рынке, которая зависит от персонала организации, способствующая этой эффективности. В соответствии с изменением характера труда меняются и критерии и методы оценки «качества» человеческих ресурсов.

В современном мире всё большее значение приобретают не только профессиональные знания и навыки работника, но и его личные качества. Наиболее востребованными считаются такие качества как коммуникабельность и умение работать в команде, умение генерировать идеи и воплощать их в жизнь. Именно поэтому в современных условиях проблемы аттестации персонала являются особо актуальными. Одной из важнейших составляющих управления персоналом на предприятии является аттестация персонала. Роль аттестации заключается в том, что в соответствии с ней управляющий субъект принимает соответствующие решения. От того, насколько эта информация будет качественной и надежной, в конечном счете, зависит эффективность принимаемого решения. Значение оценки высоко еще и потому, что она связывает, объединяет все элементы системы управления персоналом в единое целое. Невозможно осуществить управление персоналом ни по одному направлению (планированию персонала, отбору, адаптации, стимулированию труда, развитию способностей, трудовым перемещениям и карьере, сплочению коллектива, высвобождению персонала и др.), не проводя при этом аттестацию соответствующих деловых, личностных или профессиональных качеств работников. Современные правовые, финансово-экономические, социальные, информационные условия деятельности предприятий обусловливают необходимость совершенствования работы с кадрами, направленной на повышение профессионализма трудовых коллективов и работников, усиление требовательности к их деловым качествам и результативности труда. Основными направлениями этой деятельности является обеспечение правильного подбора, расстановки и использования кадров в соответствии с их квалификацией, уровнем подготовки и опытом работы, рационального разделения и кооперации труда специалистов, своевременное принятие мер поощрения и взыскания по результатам производственной деятельности. Важным инструментом проведения этой работы является аттестация.

Этим и объясняется актуальность выбранной темы - меняется характер труда, меняется сам человек, меняются требования, предъявляемые к организациям, соответственно, нужно искать и разрабатывать новые, более эффективные, соответствующие новым условиям способы управления персоналом, в том числе и методы аттестации работников.

Вместе с тем, в управлении персоналом проблемы оценки остаются наименее разработанными в теоретическом и практическом плане, что и послужило одной из причин выбора мною данной темы для дипломной работы. Не решен и вопрос методов аттестации. Существующие методы, хотя и являются проверенными и действенными, но все чаще, в условиях новой экономической системы, перестают удовлетворять потребностям организаций – и эти недостатки вынуждают и практиков и теоретиков заниматься поиском и разработкой новых, нетрадиционных методов и форм оценки персонала, которые были бы лишены недостатков существующих способов проверки качеств работников.

Степень разработанности темы. Исследованием темы данной бакалаврской работы занимались такие экономисты как: Магура М.И., Базарова Т.Ю., Борисова Е.А., Виханский О.С., Шлендер П.Э., Жук А.И. Целью исследования является исследование системы аттестации персонала. Цель исследования определили постановку следующих задач:

* Рассмотреть сущность аттестации персонала.
* Рассмотреть основные функции и цели аттестации.
* Рассмотреть основные методы аттестации.
* Исследовать основные проблемы аттестации персонала.
* Дать общую характеристику организации «Креп Центр»
* Исследовать систему аттестации персонала в организации «Креп Центр»
* Дать основные рекомендации по совершенствованию системы аттестации персонала в организации «Креп Центр».

Гипотеза данной бакалаврской работы заключается в том, что нетрадиционные методы являются эффективными методами оценки персонала в условиях нестабильной внешней среды, жесткой конкуренции, необходимости внедрения инноваций, когда от сотрудников требуются креативность, творческий подход, инициативность, гибкость, готовность к изменениям, стрессоустойчивость, умение работать в команде. Теоретическая основа. В экономической науке накоплен большой теоретический и эмпирический материал по проблеме управления персоналом и её оценке в современных условиях. Наибольший вклад в развитие данной проблематики вложили такие исследователи, как: Магура М.И., БазароваТ.Ю., Борисова Е.А., Котлер Ф., Маслов Е.В., Макарова И.К., Коротков Э., Пугачёв В.П., Виханский О.С., Егоршин А.П., Кибанов А.Я., Шлендер П.Э., Жук А.И.

Методологическая основа работы является методы анализа и синтеза, изучение теоретических источников по проблеме исследования и их анализ; обработка и интерпретация полученных данных, разработка практических рекомендаций.

Объектом анализа данной бакалаврской работы является организация «Креп Центр», а предметом исследования является система аттестации персонала в организации «Креп Центр».

Эмпирическая основа. Для анализа проведения аттестации на предприятии была использована документация организации «Креп Центр», в частности:

* приказ о проведении аттестации.
* положения об аттестации персонала.
* аттестационные листы аттестуемых работников.
* отзыв руководителя о личности аттестуемого и его работе на предприятии.
* протоколы аттестационной комиссии.
* выводы и решения по завершению аттестации.
* бухгалтерский баланс предприятия.

Структура работы. Данная работа состоит из введения, основной части, заключения, глоссария, списка использованных источников и приложения, глав.

Основная часть состоит из двух глав: теоретической и практической глав. Каждая из глав состоит из трёх пунктов. В первой главе рассматриваются теоретические основы аттестации персонала, то есть рассматриваются сущность аттестации, её цели и функции, а так же методы оценки персонала.

Во второй главе даётся общая характеристика организации «Креп Центр», исследуется система аттестации персонала в данной организации и даются основные пути совершенствования системы аттестации персонала в организации.

Объём работы 37 страниц.

**1.ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ГЛАВА. Основные понятия аттестации.**

**1.1.** **Сущность аттестации персонала.** Любая организация, существующая в современном мире, не может обойтись без различных видов оценок, которые позволяют ей определить эффективность работы самой организации, оценить внутренние составляющие данной организации. Это позволит предпринимателю во время выявить слабые стороны предприятия и возможные угрозы и попытаться принять систему мер по их профилактике и предотвращению.

Невозможно не согласиться с мнением экономиста Генкина Б.М. о том, что персонал организации представляет собой одну из главных составляющих успеха организации, именно поэтому он нуждается в постоянном контроле и проверке. Самой распространённой формой оценки работы персонала является аттестация. Отечественные организации проводят аттестацию раз в три года, а компании США и Великобритании проводят аттестацию раз в год. Чаще всего аттестацию проходят специалисты и руководители, а производственный персонал и низкоквалифицированные рабочие не проходят аттестацию.

По мнению экономиста Генкина Б.М. аттестация - это периодическая оценка персонала, состоящая в определении соответствия знаний и квалификации работников занимаемым ими местам. Аттестация персонала проводится в соответствии с установленными отраслевыми нормативами. Аттестация способна также повышать ответственность и исполнительность работников, проходящих аттестацию, и способствует развитию их самостоятельности и инициативности. Повышение эффективности работы организации, то есть усиление её позиций с точки зрения конкурентоспособности, можно достичь при помощи правильно построенной системы аттестации на предприятии, которая, в свою очередь, обеспечивает большую отдачу от человеческих ресурсов предприятия.

Экономист Веснин считает, что аттестация персонала – это процедура систематической формализованной оценки согласно заданным критериям соответствия деятельности конкретного работника чётким стандартам выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности за определённый период времени. Аттестация проводиться в соответствии с законодательными требованиями и локальными нормативными документами организации.

Экономист Виханский О.С. считает, что аттестация должна обладать следующими характеристиками:

1. Систематичность является обязательной характеристикой аттестации, которая предполагает системного проведения аттестации. На предприятии должна быть установлена частотность проведения аттестации.
2. Формализованность предполагает наличие и разработку письменных форм, в которых будут фиксироваться информация и результаты аттестации.
3. При проведении предварительной работы происходит разработка основных критериев, согласно которым впоследствии будет проведена аттестация. Данные критерии должны соответствовать должностным обязанностям работника.
4. Ещё одним критерием является наличие установленных стандартов. При отсутствии таковых аттестационная комиссия рискует проводить оценку персонала по «плохой - хороший», что соответственно вызовет несогласие со стороны аттестуемого.
5. Дифференцированность – оценка каждого отдельного работника должна проводиться по тем требованиям и критериям, которые обусловлены, занимаемой данным работником должности.
6. Строго оговоренное время проведения аттестации, в течение которого проводится сбор информации и даётся оценка деятельности работника.

В специализированной литературе на сегодняшний день не существует чёткого разграничения понятий оценки и аттестации персонала. Но, по мнению Веснина В.Р. необходимо, прежде всего, определиться с содержанием и целью данного процесса. Тем, ни менее необходимо чётко разграничивать аттестацию и оценку персонала. Основное их отличие, по мнению многих исследователей, заключается в частотности проведения. Аттестацию проводят чаще всего раз в четыре года, а оценку персонала принято проводить за отчётный период. По мнению, экономиста Макаровой И.К., аттестация призвана решить две основные управленческие задачи:

1. планирование карьеры сотрудника, формирование кадрового резерва.
2. оценка результатов текущей деятельности и соответствия занимаемой должности.
3. определение потребности в обучении или контроль результатов обучения.

Аттестацию также иногда делят по характеру используемой информации, в частности:

* используется минимально необходимая информация;
* используется частично дополнительная информация;
* использование максимально полной дополнительной информации;

Для эффективного проведения аттестации на предприятии необходимо чётко определиться с методами проведения аттестации. Основные методы:

* Описательные методы.
* Ранжирование.
* Оценка по решению ситуаций
* Оценка по результатам.
* Рейтинговые шкалы.
* Ассессмент.
* Аттестационная комиссия.
* Оценочное собеседование.
* Самооценка.
* Метод стандартов и нормативов.
* Система «360°»

Анкетные методы представлены оценочными листами, которые должны быть заполнены аттестуемыми и непосредственным руководителем. Чаще всего в оценочных листах присутствуют вопросы, касающиеся профессиональных и поведенческих компетенций сотрудника. На основе анализа оценочных листов выставляется окончательная оценка работнику.

Выделяют также сравнительные методы, такие как рейтинги и ранжирование. На предприятии осуществляется общий рейтинг работников, который базируется на определённых параметрах. Впоследствии результаты анализируются и выстраиваются в виде рейтинга от лучшему к худшему.

Экономист Турчинова А.И. замечает, что в случае проведения аттестации самим руководителем, то наилучшим методом аттестации будет интервью по компетенциям, в котором выясняются не только компетенция работника, но и достигнуты ли цели, поставленные ранее, и определяются будущие цели.

Экономист Пугачёв В.П. считает, что самым простым методом определения уровня профессиональной квалификации является тестирование, которое основано на простом заполнении, разработанных ранее тестов.

Аттестационная комиссия представляет собой наиболее привычную форму проверки квалификации работников, которая существовала ещё в советское время. Так же она является наиболее комплексным методом, так как объединяет использование различных методик.

Система «360°» предполагает всестороннюю оценку сотрудника предприятия при помощи непосредственного руководителя, его клиентов, коллег, подчинённых и на основе собственной самооценки. На сегодняшний день можно также выделить ещё несколько современных методик, достоинством которых является прозрачность системы оценки и простота измерения достижений:

* Система сбалансированных показателей (BSC)
* Управление по целям (MBO).
* Ключевые показатели эффективности деятельности (KPI).

При использовании данных современных методик, как отмечает экономист Пугачев В.П., окончательная оценка даётся во время последней беседы и основаны они на выделении целей и ключевых показателей эффективности.

Ассессмент – центр чаще всего используется для определения деловых и личностных характеристик управленческого персонала, уже работающего на предприятии, или претендентов на ключевые позиции в компании. Все испытуемые должны пройти ряд испытаний. В качестве испытаний чаще всего выступают: деловые игры, психологические тесты, самопрезентации, кейсы, упражнения. После анализа информации даётся оценка потенциала менеджеров, прогноз их профессиональной деятельности и вырабатываются рекомендации по их дальнейшему личностному развитию.

Группа экономистов, таких как Маслов Е.В. , Козленко Н.Н. , Зырянова Н.Л. , выделяют следующие методы:

1. Сравнительные методы предполагают проведения оценки, сравнивая сотрудников между собой. Положительными чертами данного метода являются: простота использования, нет необходимости в высоко квалификации менеджера. Отрицательными чертами являются: высокая степень субъективизма, и предвзятости. В состав данных методов входят следующие методики: прямое ранжирование, заданное распределение и метод «360 градусов». Прямое ранжирование сотрудников заключается в составлении их рейтинга от самого «плохого» до самого «хорошего». В данном случае работники оцениваются по нескольким показателям, и ценность работника определяется суммой рангов. Метод заданное распределение предполагает сопоставление запланированного количества сотрудников, которые должны выполнить определённый объём работ, с реальным выполненным объёмом работ. Данная методика чаще всего используется при аттестации руководителей различного уровня, специалистов инженерных специальностей, секретарей и других специальностей. Этот метод является достаточно эффективным при ротации сотрудников, но достаточно затрачен по времени. Метод оценки «360 градусов» основывается на оценке сотрудников в реальных рабочих ситуациях и о проявленных данным работником деловых качествах. Происходит оценка сотрудника по его компетенции, его профессиональным, личностным качествам. Вся информация предоставляется в виде рейтинга, который ранжирован по различным показателям. Информация получается путём анкетирования самого сотрудника, его непосредственного руководителя, коллег, и в некоторых случаях и клиентов аттестуемого сотрудника. Преимущество данного метода заключается в объективной оценке работника со всех уровней организации, и он является многофункциональным, так как он позволяет получить достоверную информацию о работнике и о группе в целом.
2. Абсолютные методы предполагают сравнение сотрудников с неким эталоном, прописанным факторами. К абсолютным методам можно отнести описательный метод, метод «инцидентов», метод поведенческих шкал. Описательный метод – это метод, при котором описывается область деятельности сотрудника, умений и навыков, которые требуют улучшения. К этому присоединяют список основных достижений и сильных сторон сотрудника. Данные для анализа получают из отчёта менеджера о работе сотрудника. Для того чтобы избежать субъективизма в оценке работника необходимо привлекать не одного сотрудника, а нескольких менеджеров или клиентов, которые обладают достаточной информацией для принятия решения. Преимуществом данного метода является то, что он позволяет зафиксировать и оценить повседневное поведение сотрудников, их инициативность, поведение работников в непредвиденных, нестандартных ситуациях. Метод «инцидентов» также предполагает ведение досье сотрудника, на основе которого по истечении определённого периода времени происходит сравнение достижений и проступков работника. Метод поведенческих школ предполагает оценку производственного поведения работника, то есть соблюдение сроков работы, инициативность, конструктивность предложений, грамотное распоряжение ресурсами.
3. Результат – ориентированные методы предполагают оценку результатов работы. Эти методы считаются наиболее эффективными, но самыми трудоёмкими. В состав данных методов входят: стандарты исполнения и управление по целям (МВО). Метод стандартов исполнения позволяет оценить, достижение данным сотрудником результата, который считается нормой для данной должности. Исследователи выделяют следующие стандарты:
* Средняя производительность рабочей группы.
* Средняя норма выработки одного работника.
* Объём выполняемой работы за единицу времени.
* Рабочие стандарты для каждого вида работ.

Экономист Кибанов А.Я. считает, что метод управления по целям предполагает составление определённых задач для каждого работника индивидуально, с составлением критериев оценки их достижения. Это происходит по следующей схеме:

1. Постановка целей предполагает формулировку долгосрочных стратегических целей, формулировку конкретных задач, для всей организации в целом, определение целей подразделений, определение задач каждого сотрудника.
2. Планирование работы, то есть установление этапов выполнения работы, разработка плана конкретных действий по реализации поставленных целей, ресурсное обеспечение.
3. Текущий контроль предполагает разработку и внедрение процедур контроля, разработку механизмов коррекции нежелательных отклонений в работе, установление механизма обратной связи.
4. Оценка достигнутых результатов и подведение итогов.
5. Постановка новых целей на будущее.

Экономист Макарова И.К. полагает, что такая схема позволяет оценить как работу отдельного сотрудника, так и работу подразделения и всей компании в целом. На практике многие компании подчёркивают эффективность данного метода при формировании идеальной премиальной системы. Метод МВО должен реализовываться сверху вниз, так как компания формулирует цели на 1-3 года, затем цели прописываются по временным периодам, по подразделениям, и только после этого распределяются краткосрочные цели между работниками.

1. Метод самооценки предполагает, что сам сотрудник определяет в чём он был наиболее эффективен, а в чём нет. Сам процесс самооценки позволяет сотруднику воспринимать результаты оценки конструктивно, что способствует повышению качества работы.
2. Проффесиональное тестирование заключается в оценке профессиональных знаний, которые имеются у работника. Особенность данного метода заключается в том, что тесты профессиональных знаний должны предназначаться специально для конкретной должности данной компании.
3. Психологическое тестирование предполагает использование нескольких типов тестов: тесты на определение мотивационной сферы человека, тесты когнитивных способностей, то есть тесты на интеллект и личностные тесты.
4. Оценочное собеседование представляет собой структурированное интервью, в ходе которого можно получить ответы на следующие вопросы:
5. Что планировалось сделать за отчётный период?
6. Что было сделано из запланированного?
7. Что из запланированного не было сделано?
8. Что мешало выполнению запланированной работы?
9. Что работник планирует в дальнейшем?

Экономист Макарова И.К. полагает, что комплексные методы оценки представлены одним основным методом – Ассесмент – центр. В переводе с английского assessment – center - это центр оценки персонала, в рамках которого используется грамотная и сбалансированная совокупность оценочных методов. В частности используются такие методы, как: сравнительные и абсолютные методы оценки, профессиональное и психологическое тестирование, оценочное собеседование и другие методы. Данный метод позволяет выявить потенциал работника, а не его прошлую деятельность. Данный метод может использоваться как для действующего персонала, так и для отбора кандидатов на вакантные позиции.

С помощью этих методов аттестация может не только выявить положительные и отрицательные стороны того или иного работника, но дать рекомендации по его дальнейшему развитию, и выявить соответствие потенциала работников стратегическим задачам предприятия.

Существуют также и негативные стороны аттестации персонала. Чаще всего они проявляются в случае частого проведения аттестационных мероприятий. В данном случае наблюдается направленность работников не на выполнение плана и тем самым улучшение позиций организации на рынке, а личная заинтересованность в выполнении установленных нормативов и целей. Таким образом, основной упор делается нате процессы и вещи, за которые ставят оценки, а всё остальное как бы остаётся не учтённым. Это влечёт за собой появление конфликтов в коллективе и к росту конкуренции между работниками.

Из данной части мы можем сделать вывод: аттестация персонала является одним из важнейших элементов в работе любых организаций и должна проводиться повсеметно.

**1.2. Цели, функции и этапы проведения аттестации персонала.**

**Цели аттестации персонала.** Экономист Веснин В.Р. считает что, проведение аттестации требует чёткого понимания и формулировки цели, с которой выполняется данная аттестация.

Выделяют следующие правила формулирования цели:

1. Цель должна быть чётко сформулирована.
2. Цель должна быть измерима, то есть по завершению аттестации должны быть количественные показатели, соответствующие цели. Если организация проводит аттестацию с целью выявления недостатка квалификации рабочих, то по результатам аттестации должен быть выявлен список программ обучения и список обучающихся работников.
3. Цель должна быть реалистична, то есть аттестация проводиться в конкретной компании, которая существует в определённых условиях. По результатам аттестации при выявлении работника не соответствующего занимаемой должности, при существующем дефиците данной профессиональной группы на рынке труда, руководитель не сможет осуществить увольнение данного работника, так как в дальнейшем это грозит ему проблемами с наличием персонала и текучестью кадров.
4. Цель должна учитывать временной интервал. Руководителям предприятий необходимо чётко определить время оценки деятельности конкретного работника, то есть период оценки. Например, это может быть последний год, 6 месяцев, 3 месяца или период разработки проекта. Данное правило поможет избежать проблем с прошлыми заслугами и конфликтами.
5. Цель аттестации должна быть именно целью аттестации, а не использоваться в качестве подмены существующих недоработок в других областях на предприятии.
6. Цель аттестации должна быть согласована и должна разделяться всеми сотрудниками, которые участвуют в процессе аттестации. Иначе аттестация может пройти лишь формально.
7. Цель может объединять непротиворечивые подцели.
8. Возможно наличие специфических подцелей для разных категорий работников.

Этап разработки целей проведения аттестации включает следующие компоненты:

* Разработка самой цели и её подцелей, которые должны быть предельно ясными.
* Пути использования полученных результатов, то есть анализ возможностей сотрудников при изменении внешних условий, к примеру, расширение ассортимента выпускаемой продукции и внедрение новых условий труда.
* Выбор способа обобщения, подсчёта и анализа результатов. Первоначально результаты представляются в удобной форме, но затем они должны быть унифицированы по отдельным профессиональным группам или отделам. В противном случае аттестация может обернуться достаточно затянутой и дорогостоящей процедурой.

Исследователи выделяют три группы основных целей:

1. Решения, которые связаны с компенсационным пакетом. Данные решения представляют собой материальные последствия для работников, которые могут привести как к повышению, так и к понижению должности, или даже к увольнению.

2. Решения, касающиеся развития организации.

3. Решения, которые касаются выявления текущих проблем и оценки текущей деятельности.

Некоторые исследователи делят цели на четыре основные группы:

1. Основные цели включают перечень таких целей аттестации, как:
* Оценка результатов труда сотрудника.
* Определение соответствия их занимаемой должности.
* Выявление недостатков в уровне подготовки.
* Составление плана развития работника.
1. Дополнительные цели включают:
* Проверка совместимости с коллективом, то есть умение работать в команде, лояльность организации работодателю, руководству.
* Проверка мотивации к труду, особенно к работе в данной должности.
* Определение перспектив развития карьеры работника.
1. Общие цели:
* Улучшение управления персоналом и повышение эффективности кадровой работы.
* Повышение ответственности и исполнительной дисциплины.
1. Специфические цели:
* Определение круга работников и перечня должностей, которые подлежат увольнению или сокращению.
* Улучшение морального и психологического климата в организации.

**Функции аттестации персонала.** Функции по проведению аттестации персонала распределяются между линейными руководителями и менеджерами по персоналу.

Таблица 1. – Распределение функции по проведению аттестации персонала между линейными руководителями и кадровыми службами

|  |  |
| --- | --- |
| Линейные руководители  | Кадровые службы |
| 1. Консультируют по выделению существенных параметров оценки | 1. Основываясь на корпоративной политике, разрабатывают общие принципы оценки персонала |
| 2. Участвуют в аттестационных процессах в качестве экспертов, готовят индивидуальные оценочные материалы (анкеты, характеристики, рекомендации) для аттестуемыхУчаствуют в работе аттестационных комиссий | 2. Разрабатывают нормативные и методические материалы  |
| 3. Организуют аттестационные процедуры |
| 4. Обучают линейных менеджеров эффективной работе в рамках аттестационных процедур и собеседований |
| 5. Контролируют реализацию аттестационных процедур  |
|  |
| 6. Обрабатывают и анализируют данные |
| 7. Осуществляют хранение и использование кадровой информации (в частности, для формирования резерва и планирования карьеры)  |

|  |
| --- |
|  |

Исходя из данных таблицы видно, что в проведении аттестации участвуют как сотрудники кадровых служб, так и линейные руководители, и каким образом распределяются функции. Также в проведении аттестации могут быть задействованы и работники отдела или цеха, выступающие в качестве экспертов. Это так же способствует более эффективному сбору информации об аттестуемом.

Экономист Борисова Е. А. выделяет составные части цели в соответствии с выделенными целями, то есть: оценка труда и оценка персонала.

1. Оценка труда призвана сопоставить содержание, качество и объём фактического труда с плановыми показателями результативности труда, представленных в технологических картах, планах и программах работы данной организации. Данная составляющая позволяет дать оценку количества, качества и интенсивности труда. Если на предприятии проводится оценка деятельности руководителя, то целесообразным считается также дать оценку и его подразделению или отделу. Кроме того, можно использовать информацию от внешних партнёров и клиентов, и от смежных подразделений на организации.

2. Оценка персонала анализирует степень квалификации работника для выполнения того или иного вида деятельности, а также возможности роста. Чаще всего в практике проведения аттестации используются оба вида оценки деятельности работников на предприятии.

**Этапы проведения аттестации персонала**. Экономист Генкин Б.М. считает, что проведение аттестации невозможно без знания и планирования основных этапов данного процесса. Аттестация состоит из четырёх этапов и подведения итогов аттестации.

Первый этап заключается в определении основных целей, то есть для чего нужна аттестация на предприятии. Эти цели могут быть связаны с целями организации.

Второй этап заключается в подготовке необходимой документации. В перечень таких документов входят:

* Подготовка приказа руководства о проведении аттестации;
* Разработка или доработка положения об аттестации, аттестационных и оценочных листов, бланков и форм, которые будут использоваться в процессе аттестации.

 Третий этап аттестации персонала предполагает подготовку всего комплекса организационных мероприятий. Данный комплекс мероприятий начинается с составления списка аттестуемых работников до организации занятий с руководителями и членами аттестационной комиссии.

Четвёртый этап заключается в самом проведении аттестации в соответствии с выработанным алгоритмом действий и регламентом. Данный этап так же предполагает формирование оценки работы аттестуемого и предложений по совершенствованию его навыков, а так же о его дальнейшей работе на данном предприятии.

Последний этап, по мнению экономиста Красностанова М.Б. предоставляет собой итог аттестации, который заключается в разработке конкретной программы действий по повышению эффективности использования потенциала работников, прошедших аттестацию.

По мнению экономиста Генкина Б.М., аттестационная комиссия формулирует результаты аттестации, которые впоследствии даются непосредственному руководителю аттестуемого, но и руководству предприятия. Комиссия предоставляет наиболее полную информацию о результатах аттестации, при этом уделяет особое внимание факторам, которые влияют на ту отдачу, которую получает предприятие от труда работника. К таким факторам относят:

1. умение работать в команде;
2. степень приверженности оцениваемого работника организации и её целям;
3. готовность полностью раскрыть свой личностный и деловой потенциал в интересах компании.

Выделяют две основные процедуры аттестации:

* Аттестация проходит в рамках всей организации в целом. Тогда формируется аттестационная комиссия, которая проводит аттестацию и даёт своё заключение, а мнение и оценка руководителя выступает в качестве одного из источников информации о работнике.
* Аттестация проводиться непосредственно руководителем, как бы в рабочем режиме.

Нельзя не согласить с мнением экономиста Буториной А.А. в том, что любое предприятие должно структурировать процесс аттестации. Данные процесс можно структурировать таким способом:

Алгоритм действий при проведении аттестации:

1. Цель аттестации. Прежде всего, необходимо определиться с целью проведения аттестации.
2. Анализ ситуации предполагает проведения большого объема предварительной работы по сбору предварительной информации. Данная работа необходима для правильного выбора метода проведения аттестации.
3. Анализ методов и подходов предполагает выбор именно тех методов и подходов, которые компания может реализовать.
4. План работ формируется после того, как компания определилась с целью и методом проведения аттестации.

При составлении плана работ необходимо руководствоваться следующими параметрами:

* Кто участвует в процессе;
* Какие этапы, и какие сроки проведения аттестации;
* Какие ресурсы необходимы;
* Кто несёт ответственность за отдельные этапы и за процесс в целом.

Наличие такого плана на предприятии по мнению экономиста Жук А.И., позволит сделать процесс аттестации максимально прозрачным и предсказуемым, в котором каждый участник будет знать свои обязанности и сроки их выполнения.

Так же на предприятии должна быть проведена предварительная оценка будущих затрат. Здесь необходимо рассчитать затраты на печать аттестационных форм, привлечение консультантов, приобретение литературы, заработная плата и недополученную прибыль.

Экономист Егоршин А.П. полагает, что после составления организационного плана необходимо ещё раз его соотнести с целями аттестации и в случае выявления несоответствий внести своевременно коррективы.

Проведение аттестации является наиболее лёгким этапом осуществления аттестации, так как он зависит от проделанной предварительной работы. Чем лучше и детальнее была сделана предварительная работа, тем лучше пройдёт сам процесс аттестации.

Этап анализа и последующих действий даёт возможность рассмотреть ситуацию не только конкретного работника, но и организации в целом. В отношении конкретного работника выводятся результаты его работы и даются рекомендации по его дальнейшей судьбе в организации либо о его увольнении. Что касается организации в целом, то аттестация позволяет определить эффективность планирования и использования человеческих ресурсов на предприятии, распределение работы и условия работы, соответствие существующих норм и правил организации законодательным нормам охраны труда.

Нельзя не согласиться с мнением экономиста Рогожина М.Ю., в том, что после завершения аттестации, руководители, обладая результатами проверки, должны выработать план действий по реализации основных целей. Например, если в основе аттестации лежала цель о выявлении необходимости обучения сотрудников, то, соответственно, руководители должны разработать план такого обучения.

Из этого следует, что оценка труда призвана сопоставить содержание, качество и объём фактического труда с плановыми показателями результативности труда, представленных в технологических картах, планах и программах работы данной организации. Оценка персонала анализирует степень квалификации работника для выполнения того или иного вида деятельности, а также возможности роста. Сама же аттестация проводится в несколько этапов, каждый из которых очень важен.

**1.3. Затруднения в аттестации персонала.** Затруднения, возникающие в ходе проведения аттестации, имеют человеческую природу, так как аттестацию проводит человек, а не машина.

Исследователи выделяют следующие типичные ошибки при проведении аттестации:

1. Предъявляются различные стандарты для работников, выполняющих одинаковую работу. Это может проявляться в похвале одного работника и игнорировании успехов другого работника. Данная ошибка чаще всего не является спланированной акцией, просто при подходе к каждому работнику учитываются его личные качества и если для плохого работника похвала может стать неким двигателем к более тщательному выполнению обязанностей, то для другого работника это ответственное отношение к работе является само собой разумеющимся. Следующая ошибка является связанной с данной ошибкой.
2. Сходство убеждений и взглядов руководителя и работника чаще всего оказывается влияние на оценку деятельности работника, так как намного приятнее работать с людьми, которые разделяют интересы руководства. Соответственно при проведении аттестации происходит не объективная оценка работника, а субъективная оценка. Но иногда работники, которые не разделяют взглядов руководства, являются лучшими работниками и поэтому руководителю необходимо помнить, что работник не должен быть его копией и подражать ему во всём.
3. Предубеждение членов аттестационной комиссии также могут влиять на объективность результатов и рекомендации аттестации.
4. Экономист Армстронг М. замечает, что оценка даётся не в целом, а по одному из параметров. Данную ошибку могут допустить специалисты с недостаточным опытом в проведении аттестации. Одним из примеров такой ошибки могут служить более лояльное отношение к улыбчивым людям, которые считаются более честными и искренними, хотя связи одного с другим до сих пор не доказано.
5. Изменение стандартов в ходе исследования наблюдается чаще всего при плохой подготовке к аттестации. Ярким примером данной ошибки является процесс сдачи экзамена, когда преподаватель уверен в том, что все студенты хорошо знают материал, но в процессе экзамена выясняется, что далеко не все студенты достаточно хорошо владеют материалом, поэтому к студентам, сдающим экзамен последними, предъявляются более мягкие требования.
6. Учёт поведения работника до проведения аттестации, чем в период приведения её, объясняется тем, что любая информация запоминается лучше, когда она произошла недавно, а то, что происходило в течение последних пару месяцев, не запоминается. Данную ошибку можно избежать в случае постоянного ведения отчётности о поведении работников.
7. Использование узкого диапазона оценок проявляется в занижении или завышении оценок работникам. Данную ошибку чаще всего совершают неопытные руководители.
8. Аналогичная предыдущей ошибка при проведении аттестации заключается в стремлении руководителя завысить оценку, так как он не хочет прослыть суровым по отношению к работникам и воспринимается им как элемент мотивации. Руководителям, проводящим аттестацию необходимо помнить, что аттестация на самом деле оценивает реальную деятельность работника.
9. Стремление сравнивать работников не со стандартами, а друг с другом, проявляется у тех руководителей, которые слабо понимают сущность аттестации.

В аттестации как и в любом другом деле могут возникать трудности которые необходимо преодолеть для дальнейшей качественной работы организации.

В ходе изучения данной главы мы приходим к такому выводу: аттестация персонала является одним из важнейших элементов в работе любых организаций, это достаточно сложный процесс, изучение которого требует множество усилий. Аттестация требует некоторые затраты, как времени, так и усилий, финансовых затрат. Она проводится в несколько этапов и имеет ряд своих нюансов.

**2. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ГЛАВА. Анализ деятельности организации «Креп Центр»**

**2.1. Общая характеристика организации «Креп Центр».** Строительный рынок Республики Бурятия достаточно разнообразен. С увеличением объемов строительных работ увеличивается спрос на строительные материалы. Значительная доля объема в производстве строительных материалов принадлежит малому бизнесу - 65 процентов, (в 2005г.-56%). В 2008 году увеличилось производство по выпуску сборных железобетонных конструкций - на 18 процентов (24,5 тыс.м3), блоков дверных в сборе - на 33 (2,0 тыс.м2). Снизилось производство строительного кирпича на 18 процентов (12,8 млн. шт. усл. кирпича). Производство блоков оконных в 2008 году (2,35 тыс.м2.) осталось практически на уровне 2007 года (2,31 тыс.м2). С ростом объемов строительных работ отмечался дефицит производства строительных материалов как в городе, так и в республике. В связи с этим в республику из других регионов Российской Федерации ввозились плиты древесноволокнистые, древесностружечные, кровельные и изоляционные материалы, шифер, стекло оконное (листовое) и другие строительные материалы.

На данный момент в республике Бурятия насчитывается порядка 20 крупных организаций, реализующих строительную продукцию, и множество мелких, одной из которых и является организация «Креп Центр». Широкий профиль товаров позволяет организации устойчиво держаться на рынке и создавать не плохую конкуренцию. Организация сотрудничает о множеством строительных организаций, дизайнерами города и занимается поставкой различных товаров, таких, как:

* Шифер
* Цемент
* Бетон
* Сантехника
* Крепежные изделия
* Различные тросы
* Цепи
* Кабель
* Световое оборудование (люстры, лампочки, торшеры, бра и т.п.)
* Электрика
* Рабочий инструмент
* Кабель канал
* Краска и многое другое

Основную часть продаж в Креп Центре тем не менее представляют строительные материалы.

Строительный рынок республики Бурятия можно охарактеризовать как достаточно насыщенный, особенностью которого является неравномерное распределение строительных организаций в республике Бурятия.

В ходе проведенного исследовании было выявлено, что предприятие функционирует уже два года и рентабельность предприятия находится на нуле, потому как все вырученные средства предприятие распределяет по следующей схеме:

Вырученные средства

Создание новых точек сбыта товара, инвентарь.

Хозяйственные нужды.

Закупка товара, транспортные расходы.

Заработная плата и иные денежные вознаграждения (премии, оплата бензина и другое).

Уплата налогов и страховых взносов в ФСС, ПФР, ФОМС.

Основная часть прибыли уходит на закупку нового товара для последующей его реализации, а соответственно расширения объемов продаж; транспортные расходы; увеличение количества точек реализации товара; уплату налогов и страховых налогов в ФСС, ПФР, ФОМС и увеличения числа рабочих мест.

Организационную структуру Креп Центра можно охарактеризовать как линейно-функциональную структуру. Во главе организации находятся акционеры. Поскольку организация является совсем не большой и действует на рынке всего два года, число промышленно—производственного персонала довольно маленькое.

В него входят служащие и рабочие, служащие в свою очередь делятся на следующие группы:

* Руководители;
* Специалисты;
* Собственно служащие.

Так как акционеров в организации четверо, всех четверых можно считать директорами организации, которые помимо этого занимают и другие, более низкие должности в организации.

Численность работников организации «Креп Центр»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 год | 2014 год | Динамика по сравнению с прошлым годом |
| Всего человек | 4 | 5 | +1 |
| Приходящие работники | 1 | 2 | +1 |

Исходя из всего перечисленного, мы можем понять, что по численному составу коллектив организации изменяется не сильно, в виду не большого размера организации, соответственно коэффициент текучести персонала организации низок. За 2 года был уволен один человек, на смену ему пришло двое новых, один из которых акционер данной организации. В целом персонала в организации с ее небольшими размерами вполне достаточно.

**2.2. Анализ процедуры аттестации персонала организации «Креп Центра».** Аттестация персоналав Креп Центре в силу небольшого срока его работы проводилась всего один раз в конце 2013 года. Аттестацию проходили трое постоянных сотрудников.

Аттестация проводилась следующими методами:

1. Оценка по решению ситуаций.
2. Метод самооценки.

Так же аттестация была проведена в три этапа:

1. Подготовка.
2. Проведение аттестации.
3. Подведение итогов.

Для начала приведем таблицу, в которой будет показан возраст работников, проходивших аттестацию, занимаемую ими должность и их возраст.

Все данные приведенные в курсовой работе были взяты у директора, менеджера, продавца и бухгалтера организации «Креп Центр» в одном лице, все таблицы созданы самостоятельно.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Имя | Возраст (на момент прохождения аттестации) | Занимаемая должность | Наличие диплома о высшем образовании, курсы по работе с клиентами | Опыт работы в сфере продаж и строительных работ |
| Анна | 27 | Менеджер по работе с клиентами | Есть, неоднократно пройдены курсы по работе с клиентами  | 6 лет |
| Игорь | 32 | Директор, продавец, грузчик | Есть, курсы не пройдены | 12 лет |
| Виктор | 25 | Продавец, грузчик | Нет, курсы не пройдены | 2 года |

В соответствии с данными таблицы Анна является менеджером по работе с клиентами, имеет диплом о высшем образовании, проходила курсы в области торговли световым оборудованием, крепежными изделиями, в том числе и в других городах, опыт работы в данной сфере 6 лет.

Игорь является акционером организации, одним из ее директоров, продавцом и грузчиком, имеет диплом о высшем образовании, но, ни разу не проходил какие-либо курсы. Долгое время работал в строительной сфере. Опыт работы в строительной сфера и сфере продаж составляет 12 лет.

Виктор занимал должность продавца и грузчика, не имеет высшего образования и не проходил курсы, связанные с данной работой, стаж работы в сфере торговли составляет 2 года.

В организации были определены следующие цели аттестации:

* Выявить поведение подчиненных в условиях стресса;
* Посмотреть, как сотрудники общаются с клиентами;
* Узнать то, как сами работники оценивают себя.

Первым проводился метод самооценки. Опишем три этапа, по которым была проведена аттестация данным методом:

1. Этап подготовки. На данном этапе организация составляла план, критерии, по которым работники должны были оценить себя и схему, по которой будут подводиться итоги аттестации.
2. Проведение аттестации. Подчиненные заполняли лист, оценивали себя по предложенным критериям, а также им было предложено самостоятельно написать свою характеристику.
3. Подведение итогов. На этом этапе директорами была произведена оценка написанного аттестуемыми , анализ кадров, утверждение аттестации.

Аттестацию прошли все трое работников.

На следующий день работникам было предложено пройти следующую аттестацию – оценку по решению ситуаций, которая также проходила в три этапа:

1. Подготовка. Руководством организации были придуманы по две ситуации для каждого сотрудника, приглашены тайные покупатели, расписан план оценки аттестуемых.
2. Проведение аттестации. Каждому из испытуемых предложили по одной ситуации в устной форме, для решения которой было отведено 5 мин. Плюс работникам была создана стрессовая ситуация с участием тайных покупателей, в ходе которой предполагалось посмотреть как работник будет действовать, разрешать конфликт и вести себя с клиентами.
3. Подведение итогов. На данном этапе руководство оценивало варианты решения различных ситуаций, предложенных подчиненным, действия работников в условиях стрессовых ситуаций, форму общения и поведения в общении с клиентами, пути разрешения конфликта.

В ходе проведения второго вида аттестации было выявлено, что один из работников – Виктор не корректно ведет диалог с клиентами в стрессовой ситуации, не умеет разрешать конфликты. Организацией была произведена разъяснительная работа с сотрудником, объяснены его ошибки и объяснено то, как необходимо общаться с клиентами в таких ситуациях.

**2.3. Основные направления совершенствования системы аттестации персонала в организации «Креп Центр».** На современном этапе организации не стремятся регулярно проводить аттестацию подчиненных, так как на сегодняшний день это достаточно затратная процедура. К тому же требует затрат определенного времени, что также является затратным, так как отвлекает сотрудника от работы, а соответственно влечет к недополученной прибыли.

Аттестация на предприятия позволяет накапливать и сохранять информацию по работникам в течение долгого количества времени, что позволяет прослеживать изменение аттестационных характеристик в динамике за несколько лет. В данной организации необходимо произвести следующие изменения, позволяющие улучшить эффективность деятельности предприятия:

1. Целесообразно проводить систематические аттестации сотрудников. Более частые оценки (2 раза в год) позволят использовать аттестацию в качестве инструмента управления персоналом для влияния на результаты деятельности работника. Обеспечивать более тесную связь результатов аттестации с должностным и квалификационным продвижением, с результатами труда и его оплатой.
2. Необходимо включить в аттестацию новые методы, такие как:
* Оценка по результатам. Такой метод аттестации позволит рассмотреть цели деятельности работника и успешность их выполнения, что даст и работнику и работодателю полную картину о работе сотрудника.
* Система 360°. Должна проводиться всесторонняя оценка сотрудника предприятия при помощи непосредственного руководителя, его клиентов, коллег, подчинённых и на основе собственной самооценки. Такая система позволит полностью изучить сотрудника со всех сторон и сделать полную его оценку.
1. Внести коррективы в метод самооценки. Несмотря на кажущуюся простоту, самооценка является важным методом оценки персонала. Правильно разработанная анкета для проведения самооценки не должна дублировать оценку деятельности работника руководителем. Имеет смысл остановиться на разработке анкеты подробнее. В анкете необходимо предложить сотруднику кратко описать текущую работу. Предполагается, что при ответе человек вспомнит, в первую очередь, то, что он считает наиболее важным в своей работе или занимающим большую часть времени. Эта информация позволяет выявить, насколько совпадают мнения руководства и сотрудника о выполняемых задачах. В последующих пунктах анкеты сотруднику предлагается назвать три свои самые сильные стороны в работе и столько же наиболее слабых. Руководство получит возможность сопоставить свои представления о достоинствах сотрудников с их мнением. В собственных слабостях сотрудник признается самостоятельно, руководство получает информацию о потребности в дополнительном обучении или других шагах, направленных на исправление ситуации.

 В анкету включаются и другие вопросы, позволяющие сотруднику провести самооценку своих навыков в работе. Заполнение таких анкет может дать очень интересные результаты. Метод самооценки наиболее подвержен субъективизму. Самооценка может быть как завышенной, так и заниженной.

Для проведения аттестаций данного вида не затрачивается особых финансовых средств, вследствие чего руководству организации не нужно будет особо тратиться и выделять деньги из бюджета. А так как рентабельность организации находится на нуле, эти виды аттестация для организации довольно приемлемы.

Для проведения аттестации по результатам организации необходимо будет составить список целей, поставленных работнику, и результат их выполнения, затем сравнить их и подвести итоги.

Система 360° в исполни уже более сложна, так как в характеризации сотрудника принимают участие большое количество человек. Необходимо предоставить возможность сотрудник оценить самого себя, опросить клиентов, коллег, директоров. Но опять же, система не требует особых затрат, она сложно только потерями рабочего времени.

Внесение корректив в метод самооценки поможет лучше оценить сотрудников в ходе аттестации. Тщательная подготовка к нему позволит выявить, насколько совпадают мнения руководства и сотрудника о выполняемых задачах, получить информацию о потребности в дополнительном обучении или других шагах, направленных на исправление ситуации.

В любом случае любые затраты на проведение аттестации – это инвестиции в человеческий потенциал, а это положительно влияет на деятельность всей организации.

**Заключение**

Аттестация персонала – важная часть всей системы управления персоналом любой организации. Она представляет собой целенаправленный процесс определения соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места. На результатах оценки базируются многие управленческие решения относительно кадров организации. Выбор методов аттестации персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации (возможно с помощью профессиональных консультантов). Система аттестации должна учитывать и отражать ряд факторов:

* стратегические цели организации,
* состояние внешней среды,
* организационную культуру и структуру,
* традиции организации,
* характеристики занятой в ней рабочей силы.

 На основе проведенного анализа были разработаны мероприятия по внедрению в "Креп Центр" инновационных методов аттестации и оценки персонала. К числу таких методов относят оценка по результатам, метод 360 градусов, самооценка и другие. Эти методы обладают рядом преимуществ перед традиционно используемыми методами: новые методы оценки рассматривают рабочую группу подразделение, бригаду, временный коллектив в качестве основной единицы организации, делают акцент на оценку работника его коллегами и способность работать в группе. Оценка отдельного сотрудника и рабочей группы производится с учетом результатов всей организации. Во внимание принимается не столько успешное выполнение сегодняшних функций, сколько способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков. Нетрадиционные методы проще адаптировать к потребностям той или иной организации.

Обобщая изложенные в курсовой работе теоретические положения и анализ практики проведения аттестации персонала в организации "Креп Центр" можно сделать вывод о том, что гипотеза исследования подтвердилась: нетрадиционные методы действительно являются эффективными методами оценки персонала в условиях нестабильной внешней среды, жесткой конкуренции, необходимости внедрения инноваций, когда от сотрудников требуются креативность, творческий подход, инициативность, гибкость, готовность к изменениям, стрессоустойчивость, умение работать в команде. Т.е. это такие качества, которые сложно или невозможно оценить с помощью традиционных методов.

**Список использованной литературы**

* Трудовой кодекс Республики Бурятия. [Текст]: Кодекс от 28.03.2003. №154 (с изменениями от 09.07.2009) – 2003 - №159 - 162. - С.т. 648
* Альберт, М., Основы менеджмента [Текст]: Учебник. / М. Альберт. – М.: Юнити, 2004. – 583 с. –
* Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст]: Учебник. - 8-е издание. Перев. с англ. / М. Армстронг, – СПб.: Питер, 2009. – 846 с.
* Аширов, Д.А. Управление персоналом: [Текст]: Учебное пособие. / Д.А. Аширов,– М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2009. – 432 c.
* Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. [Текст]: Учебник. Изд-е 2-ое, доп. / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин — М.: Центр Кадровых технологий - XXI век, 2005. – 316 с.
* Борисова, Е.А. Оценка и аттестация персонала [Текст]: Учебник / Е.А. Борисова. Питер, 2002, - 212 с.
* Буторина, А.А. Изменение труда как фактор совершенствования системы управления персоналом в современной организации. / Социальная работа: история, теория и технологии [Текст]: Учебное пособие / под ред. И.Ф. Албеговой. – Ярославль, 2005. – 520 С.
* Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала [Текст]: Пособие по кадровой работе. / В.Р. Веснин. - М.: Юристъ, 2001 – 496 с.
* Виханский, О.С. Стратегическое управление. Учебник. [Текст] / О.С. Виханский, – М.: Экономисть, 2006 . – 296 с.
* Галькович, Р.С., Основы менеджмента [Текст]: Учебник. / Р.С. Галькович, В.И. Набоков– М.: ИНФРА-М, 2001, - 386 С.
* Герчикова, И.Н. Менеджмент [Текст]: Учебник. / И.Н. Герчикова - М.: ЮНИТИ, 2000. - 480 с. – ISBN 5-85173-039-0
* Гибсон, Дж.Л. Организации: Поведение. Структура. Процессы. [Текст]: Учебник. / Дж.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Джонелли. - М.: Инфра-М, 2000. - 662 с.
* Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления [Текст]: Руководство для высшего управленческого персонала. В 2-х т. – 5-е изд., доп. / В.В. Гончаров,– М.: МНИИПУ, 2003. – 816 с.
* Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст]: Учебник для вузов. 5-е. изд.доп. и перераб. / А.П. Егоршин, –Н.: Новгород: НИМБ, 2005 г. - 720 с.
* Жук, А.И. Деятельностный подход в повышении квалификации: активные методы обучения. [Текст]: Учебное пособие. / Жук, А.И., Н.Н. Кашель— Мн., 2004.
* Зырянова, Н.Л. Assessment Centers – центры тестирования персонала. Кадровый менеджмент./ Н.Л. Зырянова [и др.] - М.: СмартБук, 2008. - 123 с.
* Карпов, А.В. Психология менеджмента [Текст]: Учебник. / А.В. Карпов,– М.: Гардарика, 2000 г. – 584 с.
* Кибанов, А.Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии. [Текст]: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. - М.: Инфра-М, 2002. – 368 с.
* Козленко, Н.Н. Деловые игры в экономике: [Текст]: монография. / Н. Н. Козленко. - М. : Изд-во МГОУ, 2006 . - 79 с.
* Коргов, А.А. Руководитель. Команда. Персонал. Основы управления и взаимодействия [Текст]: Учебник. / А.А. Коргов, – Пятигорск, 2001. – 113 с.
* Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст]: Учебник. / Ф. Котлер, - М.: Ростинтэр , 2002.. –534 с.
* Красностанова, М.Б. Assessment Center для руководителей. Опыт реализации в российской компании, упражнения, кейсы [Текст]:Учебник. / М.Б. Красностанова. - М.: Норма, 2007.
* Магура, М.И. Организация обучения персонала компании [Текст]: Учебник. / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Бизнес-школа, 2003, - 264 с.
* Макарова, И.К. Управление персоналом [Текст]:Учебник. / И.К. Макарова. - М.: Юриспруденция, 2004. - 304 с.
* Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]: Учебное пособие. /Под. ред. П.В. Шелитова, Е.В. Маслов. - М.: Инфра – М, 2000. – 79 с.
* Основы управления персоналом [Текст]:Учебник. / под ред. Генкина Б.М., - М.: Норма, 2007 г. – 290 с.
* Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации[Текст]: Учебник. / В.П.Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2005 г. – 280 с.
* Рогожин, М.Ю. Управление персоналом[Текст]: практ. пособие. / М.Ю. Рогожин, – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. – 312 с.
* Управление персоналом организации: Учебник. [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 638 с.
* Управление персоналом[Текст]: Учебник. / под. ред. А. И. Турчинова. - М.: Изд-во РАГС, 2008 г. - 606 с.
* Федосеев, В.Н. Управление персоналом организации [Текст]:Учебник. / Федосеев, В.Н., С.Н. Капустин– М.: Экзамен, 2004. – 128 с.
* Ховард,К. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства [Текст]:Учебное пособие. Изд-е 2. / К. Ховард, Э. Коротков. – М.: ИНФРА-М, 2006. - 448 с.
* Цветаев, В.М. Управление персоналом [Текст]:Учебник. / В.М. Цветаев. — СПб.:Питер, 2001. – 301 с.
* Шлендер, П.Э. Управление персоналом [Текст]: Учебник. / П.Э. Шлендер, М.: ЮНИТИ, 2005. – 320 с.