Федеральное агентство по образованию

ГОУ ВПО Уральский государственный экономический университет

Институт непрерывного образования (ФСП)

Кафедра ЭКОНОМИКИ ПРЕДПРИЯТИИ

К О Н Т Р О Л Ь Н А Я Р А Б О Т А

по дисциплине «Кадровая политика предприятия (фирмы)»

Тема (вариант) № 7

Исполнитель: студентка 3 курса

группы РЭУП-07 Сенокосова О.А

Руководитель:

Екатеринбург

2010

Содержание

Задания 3

Введение 4

1. Деловая оценка персонала и ее цели 5

2. Аттестация персонала 11

3. Нетрадиционные подходы к оценке персонала 17

Вывод 20

Список используемой литературы 21

Задания

1. Деловая оценка и аттестация персонала

1.1. Деловая оценка персонала и ее цели.

1.2. Аттестация персонала и ее виды, этапы проведения.

1.3. Нетрадиционные подходы к оценке персонала. Организационная процедура проведения деловой оценки.

Введение

Организациями традиционно называют сознательно координируемые институты, объединяющие людей на относительно постоянной основе для достижения определенных целей. Организации обладают набором признаков, которыми, в первую очередь, являются: целенаправленность создания, функционирования и развития, упорядоченная внутренняя структура, особая культура, постоянное взаимодействие с внешней средой, использование природных, материальных и человеческих ресурсов.

Люди играют особенную роль в организациях. С одной стороны, они являются создателями организаций, определяют их цели и выбирают методы достижения этих целей. С другой стороны, люди являются важнейшим ресурсом, используемым всеми без исключения организациями для реализации собственных целей.

Управление человеческими ресурсами представляет собой особый вид управленческой деятельности, который требует выполнения специфических функций и наличия особых качеств у людей, занимающихся этой деятельностью.

В самом общем виде управление персоналом состоит в обеспечении необходимых организации навыков и умений и поддержании желания использовать эти навыки и умения у ее сотрудников. Организации решают эту задачу за счет создания специальных систем подбора, развития, оценки и вознаграждения персонала.

1. Деловая оценка персонала и ее цели

Все организации существуют для достижения стоящих перед ними целей. Степень реализации этих целей показывает, насколько эффективно действует организация, то есть насколько эффективно она использует находящиеся в ее распоряжении ресурсы. В основе любого управления лежит обратная связь, включающая те или иные способы измерения, сравнения. При управлении персоналом обратная связь реализуется через оценку кадров – установление количественной меры соответствия работников занимаемой должности.

Показатель прибыли позволяет оценить эффективность работы организации в целом, складывающейся из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе каждого сотрудника. Единую систему оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций повышает эффективность управления человеческими ресурсами организации через следующие факторы:

• выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого сотрудника;

• положительное воздействие на мотивацию сотрудников. Реализация в системе оценки обратной связи положительно сказывается на мотивации работников, позволяет им скорректировать свое поведение на рабочем месте и добиться повышения производительности;

• развитие реальных управленческих ситуаций;

• планирование профессионального обучения. Оценка персонала дает возможность определить недостатки в квалификационном уровне каждого сотрудника и предусмотреть меры по их исправлению;

• планирование профессионального развития и карьеры. Оценка сотрудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет качественно подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать карьеру сотрудников;

• определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины и принятие решений о материальном и моральном стимулировании работников в целях повышения индивидуальной трудовой отдачи работников.

Стратегическая задача системы оценки персонала – реализация целей развития организации. Регулярная и систематическая оценка сотрудников предоставляет руководству организации информацию, необходимую для принятия обоснованных решений о повышении заработной платы (вознаграждение лучших сотрудников, оказывает мотивирующее воздействие на них и их коллег), повышении в должности или увольнении.

Все это накладывает соответствующие требования на систему оценки эффективности работы сотрудников. Во-первых, система оценки должна быть максимально объективна, критерии должны быть открытыми и понятными для сотрудников и восприниматься ими как объективные. Во-вторых, результаты оценки должны быть конфиденциальными, т.е. известными только сотруднику, его руководителю, отделу человеческих ресурсов.

Оценка персонала включает:

• периодическую аттестацию персонала;

• оценку текущих результатов работника или возглавляемого им коллектива (для менеджеров);

• оценку потенциальных способностей;

• социально-психологическую оценку;

• пролонгированную оценку на основе изучения длительного периода трудовой деятельности и экспрессивную оценку результатов деятельности или потенциальных возможностей сотрудника в какой-то момент времени;

• комплексную оценку деятельности во всем объеме выполняемых функций и локальную оценку какой-либо функции или стороны деятельности;

• самооценку, оценку работника коллегами по работе, оценку подчиненного руководителем (оценка «сверху»), оценку руководителя подчиненными (оценка «снизу»).

• оценку достижения целей, которая широко используется при оценке результатов труда управленческого персонала и основана на установлении для каждого управляющего ясных и четких целевых показателей, на которые должен выйти руководитель к определенному сроку.

Организационная процедура подготовки деловой оценки предполагает выполнение следующих обязательных мероприятий:

• разработку или подбор существующей методики оценки персонала и привязку к конкретным условиям организации;

• формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника, специалистов вышестоящего, равного и нижестоящего уровня иерархии, а также специалистов службы управления персоналом организации или специализированных оценочных центров;

• определение времени и места проведения деловой оценки;

• установление процедуры подведения итогов оценивания;

• проработку вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки (формирование полного комплекта документации в соответствии с методикой оценки, его размножение, рассылку и определение каналов и форм передачи информации);

• консультирование оценщиков со стороны разработчика методики или специалиста, владеющего ею.

Исходными данными для оценки персонала являются:

• модели рабочих мест персонала;

• положение об аттестации кадров;

• методика рейтинговой оценки кадров;

• философия предприятия;

• правила внутреннего трудового распорядка;

• штатное расписание;

• личные дела сотрудников;

• приказы по кадрам;

• социологические анкеты;

• психологические тесты.

Главным действующим лицом в оценке персонала является линейный руководитель. Он отвечает за объективность и полноту информационной базы, необходимой для текущей периодической оценки, и проводит оценочную беседу с сотрудником. Непосредственный руководитель может дать необъективную оценку своему подчиненному вследствие опасения конкуренции со стороны сотрудника или нежелания потерять важного для своего подразделения работника в случае высокой оценки. Поэтому при формировании окончательной оценки следует учитывать: мнения коллег и работников, имеющих структурные взаимосвязи с оцениваемыми сотрудниками; подчиненных; специалистов в области деловой оценки, а также результаты самооценки работника. В ряде случаев в состав комиссии включают руководителя более высокого уровня организационной иерархии.

Деловая оценка персонала - это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

Различают два основных вида деловой оценки:

* оценку кандидатов на вакантную должность;
* текущую периодическую оценку сотрудников организации.

Отечественная и зарубежная практика деловой оценки кандидатов на вакантную должность позволяет говорить о четырех основных этапах, определяющих содержание процесса оценки. К этим типовым этапам можно отнести:

* анализ имеющихся данных;
* наведение справок об испытуемом работнике (по месту прежней работы или учебы);
* проверочные испытания;
* собеседование.

Организационная процедура подготовки деловой оценки предполагает выполнение следующих обязательных мероприятий:

* разработка методики деловой оценки (если это целесообразно, такая методика может быть приобретена) и привязка к конкретным условиям организации;
* формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника, специалистов вышестоящего, равного и нижестоящего уровня иерархии, а также специалистов службы управления персоналом организации или специализированных оценочных центров;
* определение времени и места проведения деловой оценки;
* установление процедуры подведения итогов оценивания;
* проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки (формирование полного комплекта документации в соответствии с методикой оценки, его размножение, рассылка и определение каналов и форм передачи информации);
* консультирование оценщиков со стороны разработчика методики или специалиста, владеющего ею.

Показатели деловой оценки можно классифицировать по трем категориям:

*1. Показатели результативности труда* – здесь различают “жесткие” и “гибкие” показатели. “Жесткие” показатели предписаны информационной системой предприятия и технологическим процессом и легко измеряются. Здесь наиболее наглядным критерием является производительность труда работника (например, один рабочий за час на токарном станке изготовил пять резцов, а второй – семь; при равном качестве работы производительность труда второго рабочего выше, значит выше его деловая оценка), но часто бывает так, что измерить ее совсем не легко (например, как оценить производительность труда бухгалтера или диспетчера?). Можно измерить общую производительность труда организации, но она часто лишь косвенно связана с различными функциями, выполняемыми, например, административными работниками. Соответственно, “мягкие” показатели оценки используются в связи с ограниченной возможностью измерения конкретного результата. В этом случае необходимы дополнительные критерии оценки: квалификация, владение профессиональными навыками, соблюдение дисциплины труда, наличие/отсутствие нареканий со стороны руководства и другие;

*2. Показатели профессионального поведения* можно подразделить на условия достижения результатов труда (мотивация к профессиональному развития, непрерывное обучение) и показатели непосредственного профессионального поведения (способность работать в команде и самостоятельно, способность принимать решения, готовность к принятию дополнительно нагрузки и ответственности, инициативность). При разработке показателей профессионального поведения стоит помнить, что деятельность сотрудников (их профессиональное поведение) важна не сама по себе, а в аспекте достижения целей организации;

*3. Показатели личностных качеств* – свойства личности рассматриваются как потенциал достижения цели конкретным работником. При этом личностные качества подчиненных нельзя оценивать с точки зрения самих личностных качеств: “На работе нет плохих или хороших людей. Есть люди, чьи личностные характеристики соответствуют или не соответствуют выполняемой работе и занимаемой должности”. Для оценки личностных качеств работника широко используются психологические тесты.

2. Аттестация персонала

Аттестация кадров является важным этапом заключительной оценки персонала за период времени, как правило, от 3 до 5 лет. Аттестация – это форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника.

*Аттестация персонала —* кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное назначение аттестации — не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

*Функции по проведению аттестации* распределяются между линейными руководителями (менеджерами) и менеджерами по персоналу (кадровыми службами):

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

В проведении аттестации принимают участие не только сотрудники кадровых служб, но и линейные руководители. Руководитель одного-двух вышестоящих уровней рассматривает выставленные оценки с учетом проявленной реакции работника, перепроверяет и утверждает их. Если результаты труда и потенциал работника превосходят стандарты, требуется еще одно утверждение на более высоком уровне.

Эффективному сбору информации, особенно по оценке труда, может способствовать привлечение в качестве экспертов всех работников подразделения, в котором проходит аттестация, и работников, непосредственно взаимодействующих с данным подразделением.

Жесткий контроль и оценка сильных и слабых сторон деятельности работника позволяют оказать ему необходимую помощь, быстрее исправить недостатки. Одновременно проверяется правильность решения о назначении. Работника, не справляющегося с обязанностями, в короткий срок переводят на менее ответственную работу или увольняют. Другая цель сокращения сроков формальной оценки в этот период состоит в навязывании работнику высоких стандартов трудовой деятельности. В первые месяцы социальной адаптации работника закладываются нормы поведения и основы его будущей деятельности. В дальнейшем привитые работнику стандарты трудовой деятельности стремятся закрепить и поддерживать, используя уже регулярную процедуру ежегодной оценки.

*Этапы аттестации.* Аттестация проводится в несколько этапов: подготовка, сама аттестация и подведение итогов.

В процессе *подготовительного этапа* составляется перечень сотрудников, подлежащих аттестации; разрабатываются принципы и методики проведения аттестации; издаются нормативные документы по подготовке и проведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии, методика проведения аттестации, план проведения аттестации, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации); подготавливается специальная программа по подготовке к проведению аттестационных мероприятий (при проведении аттестации в первый раз по новой методике); формируется график проведения аттестации; определяется число и состав аттестационных комиссий; подготавливаются отзывы, характеристики и аттестационные листы на аттестуемых.

Аттестация руководителей и специалистов проводится в течение всего календарного года в сроки, установленные руководителем организации. Аттестация работников производственных подразделений проводится не реже одного раза в два года, а аттестация специалистов и руководителей проводится не реже одного раза в 3-5 лет.

От очередной аттестации освобождаются руководители и специалисты, проработавшие в данной должности менее одного года, молодые специалисты в период срока обязательной работы, беременные женщины и женщины, имеющие детей до одного года. Их аттестацию проводят не ранее, чем через год после окончания установленной отсрочки.

Графики проведения аттестации доводятся до сведения аттестуемых не менее, чем за месяц до начала аттестации, а необходимые документы на аттестуемых представляются в аттестационную комиссию не менее чем за две недели до начала аттестации. Важно выделить достаточное для проведения собеседования время (не менее часа), выбрать подходящее помещение, исключающее присутствие третьих лиц, телефонные звонки, шум и другие отвлекающие факторы.

Для проведения аттестации формируется комиссия. Предложения по составу аттестационной комиссии представляет руководителю организации начальник отдела кадров (руководитель отдела кадрового менеджмента). Окончательный состав аттестационной комиссии объявляется приказом руководителя организации.

Полномочия аттестационной комиссии распространяются на весь срок, определенный в приказе, что обеспечивает необходимую стабильность и ротацию членов комиссии.

Аттестационная комиссия возглавляется председателем (руководителем подразделения или организации). В ее состав также входят: заместитель председателя комиссии (заместитель руководителя организации по кадрам или начальник отдела кадров); секретарь комиссии (ведущий работник отдела кадров) и члены комиссии. Подготовкой аттестационных листов занимается секретарь комиссии, а отзывами – характеристиками на аттестуемых – их непосредственные руководители.

Сотрудники, входящие в состав аттестационной комиссии, назначаются в нее по совместительству и не освобождаются от основных должностных обязанностей даже на период работы комиссии.

Подготовительный этап заканчивается за две недели до начала аттестации сотрудников.

На этапе *непосредственной аттестации* проводится:

- аттестуемые и руководители самостоятельно (по разработанной кадровой службой структуре) готовят отчеты;

- рассмотрение всех материалов, представленных на аттестацию;

- заслушивание аттестуемых и их руководителей;

- высказываний приглашенных.

При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии по уважительными причинам рекомендуется отложить рассмотрение материалов на аттестуемого до его прибытия на заседание комиссии. При неявке аттестуемого на заседания аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие. В этом случае на все вопросы членов комиссии отвечает непосредственный руководитель аттестуемого.

На *последнем этапе* аттестационная комиссия с учетом обсуждений в отсутствие аттестуемого открытым голосованием дает одну из следующих оценок:

- соответствует занимаемой должности;

- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы, выполнения рекомендаций аттестационной комиссии и повторной аттестации через год;

- не соответствует занимаемой должности.

После этого осуществляется формирование заключений и рекомендаций по аттестации работников. При формировании заключения рекомендуется учитывать:

- выводы и предложения руководителя аттестуемого;

- оценки деятельности и личных качеств аттестуемого, роста его квалификации;

- мнение каждого члена комиссии;

- сравнения материалов предыдущей аттестации с данными на момент аттестации и характера изменений данных;

- самооценку аттестуемого.

*Анализ результатов аттестации*

*Оценка труда:*

* выявление работников, не удовлетворяющих стандартам труда;
* выявление работников, удовлетворяющих стандартам труда;
* выявление работников, существенно превышающих стандарты труда.

*Оценка персонала:*

* диагностика уровня развития профессионально важных качеств;
* сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по уровням и специфике должностей);
* выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами;
* оценка перспектив эффективной деятельности;
* оценка роста;
* ротации.

*Сведение и обработка данных*, как правило, проводятся по окончании аттестации. Для подведения обобщенных итогов составляются сравнительные таблицы эффективности работников; выделяются группы риска (неэффективно работающих или работников с неоптимальным уровнем развития профессионально важных качеств); выделяются группы роста (работников, ориентированных и способных к развитию и профессиональному проведению); готовятся рекомендации по использованию данных аттестации.

*Проведение собеседований по результатам аттестации.* Кроме обратной связи с аттестуемым, в ходе беседы проводятся уточнение данных и сбор дополнительной кадровой информации. Затем новые и уточненные данные вводятся в обобщенные формы и анализируются.

*Организация хранения данных.* Чтобы кадровой информацией можно было воспользоваться при принятии кадровых и иных решений, необходимо правильно организовать хранение информации по результатам аттестации. Следует разработать особую форму ввода и хранения информации (по персоналиям, отделам, уровням иерархии, направлениям деятельности подразделений). Необходимо также иметь возможность поиска информации и по этим параметрам, и по параметрам качества и количества труда.

Аттестационная комиссия может дать рекомендации по продвижению аттестуемого на вышестоящую должность, поощрению за достигнутые успехи, изменению заработной платы, переводу на другую работу, об освобождении от занимаемой должности и др.

Оценка деятельности аттестуемого сотрудника и рекомендации комиссии заносятся в аттестационный лист. Аттестационный лист заполняется непосредственным руководителем аттестуемого и представителем отдела кадров.

Результаты аттестации сообщаются аттестуемому непосредственно после голосования.

Заседание аттестационной комиссии оформляется протоколом, подписываемым председателем и секретарем комиссии. Протокол заседания комиссии заполняется на всех аттестуемых, которые были заслушаны в течение одного заседания. Если сотрудники, прошедшие аттестацию, относятся к разным подразделениям, то протоколы оформляются для каждого подразделения отдельно.

По результатам аттестации руководитель организации в установленном порядке поощряет работников. В других случаях, в срок не более двух месяцев со дня аттестации, он может принять решение о переводе сотрудника, признанного по результатам аттестации не соответствующим занимаемой должности, на другую работу с его согласия. При невозможности этого руководитель организации может в тот же срок в установленном порядке расторгнуть с ним договор в соответствии с законодательством Российской Федерации.

По истечении указанного срока перевод работника на другую работу или расторжение с ним трудового договора по результатам данной аттестации не допускается.

3. Нетрадиционные подходы к оценке персонала

Неудовлетворенность многих организаций традиционными методами аттестации побудила их начать активные поиски новых подходов к оценке персонала, в большей степени соответствующих реалиям сегодняшнего дня.

Можно выделить несколько направлений в развитии нетрадиционных методов. Во-первых, новые методы аттестации рассматривают рабочую группу (подразделение, бригаду, временный коллектив, рабочую команду) в качестве основной единицы организации и делают акцент на оценку работника его коллегами и способность работать в команде. Во-вторых, оценка отдельного сотрудника и рабочей команды производится с учетом результатов всей организации. Этому способствуют и специальные подходы к материальному стимулированию команд. В-третьих, во внимание принимается не только успешное выполнение сегодняшних функций, сколько способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков.

Нетрадиционные методы аттестации начали распространяться достаточно недавно – 10-15 лет назад, поэтому их до сих пор часто называют экспериментальными. Некоторые из них уже нашли широкое применение и прочно утвердились в качестве «стандартных» методов оценки персонала многих компаний. К числу таких методов, безусловно, относится «360° аттестация».

При «360° аттестации» сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. Конкретные механизмы оценки могут быть различными, однако суть этого метода четко отражена в его названии, а именно получение всесторонней оценки сотрудника.

Нетрадиционные методы аттестации позволяют преодолеть присущие традиционной системе недостатки, однако их использование также может создавать определенные проблемы для организации. Прежде всего, расширение состава сотрудников, оценивающих аттестуемого, может стать причиной целого ряда конфликтов между ним и его коллегами или подчиненными, связанных с объективностью оценки и восприятием этой оценки как объективной самим аттестуемым. Смещение акцента в сторону потенциала, который достаточно сложно оценить и, самое главное, объяснить оцениваемому человеку, также может стать источником обид и конфликтов. Поэтому новые методы аттестации должны быть тщательно продуманы специалистами и хорошо поняты всеми остальными сотрудниками организации.

Психологические методы оценки являются своеобразной разновидностью нетрадиционных методов аттестации. В отличие от традиционной аттестации оцениваются не результаты (эффективность работы в занимаемой должности), а потенциал сотрудника. Психологические методы позволяют добиться высокой степени точности и детализации оценки, однако значительные издержки, связанные с необходимостью привлечения профессиональных психологов, ограничивают область их применения. В современных организациях эти методы используются в основном для определения сотрудников с лидерским потенциалом – будущих руководителей.

К нетрадиционным относятся следующие методы оценки::

- «разбор деловых бумаг»;

- «интервьюирование наоборот»;

- групповое обсуждение;

- деловые игры;

- собеседование.

При использовании метода «разбор деловых бумаг» каждому оцениваемому предлагается для анализа специальный подбор служебных документов, отражающих характер повседневной работы сотрудника. Время на ознакомление и принятие решений ограничено**.** Впоследствии оценщиками проводится анализ результатов работы сотрудников.

Во время «интервью наоборот» испытуемому предлагают провести подробное собеседование с несколькими кандидатами и решить вопрос об их приеме на работу. При этом испытуемый и специалисты, ведущие оценку, меняются местами. Это упражнение рассчитано на проверку способности правильно оценивать и подбирать работников (одна из важнейших функций линейных руководителей). При этом раскрываются навыки межличностного общения испытуемого.

При групповом обсуждении специальное задание выдается группе оцениваемых. По тому, как работает каждый сотрудник, делается вывод о степени инициативности работника, его способности работать в команде.

Применение деловых игр связано с использованием специально разработанных практических ситуаций, которые предполагают принятие как коллективных, так и индивидуальных управленческих решений. Здесь много внимания уделяется не столько оценке, сколько тренингу сотрудников, привитию навыков коллективной работы. Часто в этом случае применяются и кейсы.

Важное место в современных системах оценки заняла процедура собеседования. Сотрудника за неделю предупреждают о дате собеседования. Он должен заранее к нему подготовиться по следующему кругу вопросов. Как он сам оценивает свою деятельность? Насколько успешно справляется с поставленными задачами? Что мешает успешной работе? Что можно сделать для того, чтобы достичь лучших показателей в работе? Главная цель данного подхода оказать мотивационное воздействие, развить инициативу сотрудников и выявить в «зародыше» проблемы и барьеры на пути эффективной деятельности сотрудников.

Выбор методов оценки персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации. Система оценки персонала должна учитывать и отражать ряд факторов – стратегические цели организации, состояние внешней среды, организационную культуру и структуру, традиции организации, характеристики занятой в ней рабочей силы. В стабильных организациях с устойчивой иерархической структурой, как правило, могут эффективно использоваться традиционные методы оценки; для динамичных организаций, действующих в условиях изменяющейся внешней среды, более подходят нетрадиционные методы.

Вывод

Кадровая политика состоит в подборе и сохранении требуемого организации персонала, его профессиональном обучении и развитии, оценке деятельности каждого из работников с точки зрения реализации целей организации, дающей возможность скорректировать его поведение, вознаграждении персонала за его усилия. При всем многообразии организаций, которые существуют в современном обществе, и видов деятельности, с которыми они связаны, можно легко увидеть, что названные выше функции присутствуют в деятельности каждой из них. В работе с человеческими ресурсами каждая организация решает одни и те же основные задачи вне зависимости от специфики ее деятельности.

Для успешного развития, организация должна управлять подбором, обучением, оценкой и вознаграждением персонала, т.е. создать, использовать и совершенствовать методы, процедуры, программы организации этих процессов. Взятые в своем единстве методы, процедуры, программы представляют собой системы управления человеческими ресурсами.

Список используемой литературы

1. Бычкова А.В. Управление персоналом: Учеб. пособие. – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2005. – 200 с.

2. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. – СПб.: Питер, 2002. – 256с.

3. Волкова Н.В. Кадровая политика для закрепления на предприятии молодых специалистов / Дис. канд. эконом. наук: Бийск, 2005. – 169 с.

4. Карякин А.М. Управление персоналом: Электронное учеб. пособие. 3-я редакция / Иван. гос. энер. ун-т. – Иваново, 2005. - 167с.