***Содержание***

Введение 2

Работа с кадрами 5

Организация привлечения персонала 5

Отбор персонала 10

Адаптация персонала 13

Аттестация персонала 16

Развитии персонала 20

Расторжение трудовых отношений 25

Управление трудовой карьерой 29

Заключение 31

Список литературы 33

Приложение 34

***Введение***

Под персоналом понимается полный личный состав наемных работников. Та его часть, которая состоит в штате организации, называется кадрами. С точки зрения статистики персонал (кадры) характеризуются структурой, численностью и в целом и по отдельным группам.

Сегодня персонал является стратегическим фактором, определяющим будущее организации, что превращает его в человеческие ресурсы – совокупность личностей, каждая из которых обладает особой индивидуальностью, интеллектом, способностью к саморазвитию, творчеству. Причем если прежде деятельность работников определялась потреблением других ресурсов (прежде всего машин), то сегодня положение стало диаметрально противоположным: эффективность их использования всецело зависит от людей.

Менеджмент как процесс управления можно рассматривать с двух точек зрения: во-первых, это управление организацией или ее подразделением; во-вторых, самостоятельное направление деятельности, когда человек, занимающийся им, сам себе голова.

Цель менеджмента как деятельности – достижение объектом управления некоего желаемого состояния, качественного или количественно отличающегося в лучшую сторону от существующего.

Многогранность деятельности современной организации позволяет выделить несколько видов менеджмента, в ряду которых находится и менеджмент (управление) персоналом (человеческими ресурсами). Считавшийся прежде второстепенным делом, он выдвинулся сегодня на первый план и превратился в одну из основных сфер деятельности руководителей всех уровней и направлений.

Процесс управления персоналом должен быть целенаправленным. Это означает его ориентированность на решение конкретных кадровых проблем, стоящих в данный момент перед организацией. Например, привлечение новых сотрудников осуществляется с целью заполнить имеющиеся вакансии, усилить творческий потенциал и прочее.

Важным принципом управления персоналом является его функциональная специализация в сочетании с универсальностью. Например, к каждому человеку в организации должен уделяться индивидуальный подход, соответствующий особенностям данного лица. Законы межличностных отношений одинаковы по отношению ко всем. И это обстоятельство нельзя не учитывать.

Любой процесс основан на принципе последовательности. Иными словами, действия, из которых он состоит, следует друг за другом в строго определенном порядке как в пространстве, так и во времени. Нельзя, например, сначала издать приказ о зачислении человека в штат организации, а затем решать вопрос, подходит он нее или нет.

Непрерывность осуществления трудовых процессов, совершенствования техники и технологии, а также обновления персонала требует соответственно и непрерывности набора кадров, их подготовки и переподготовки, повышения квалификации, продвижение в должности.

К другим принципам управления персоналом относятся:

* безусловное соблюдение требований законодательства о труде
* ориентировки на будущее
* поддержание баланса интересов организации и работников
* создание условий для минимизации увольнений и сохранение занятости
* широкое сотрудничество с профессиональными союзами
* максимальная забота о каждом человеке, уважение его прав, свобод, достоинства, поддержание чувства самоуважения
* немедленное реагирование на изменение поведения
* доверие между администрацией и работниками, максимальное делегирование полномочий и ответственности
* привлечение на работу специалистов высокой квалификации
* поощрение несогласия
* четкое определение требований к персоналу и ожидаемых от него результатов
* индивидуализация кадровой работы
* устранение привилегий и статусного разрыва между руководителями и подчиненными
* раскрытие потенциала и постоянное совершенствование личности
* поощрение открытого делового общения, вовлечение работников в коллективное творчество и принятие решений
* создание атмосферы взаимной ответственности
* участие линейных руководителей в развитие персонала
* справедливая оценка качества и результатов деятельности
* преемственность

***Работа с кадрами***

***Организация привлечения персонала***

Практически любая организация постоянно испытывает потребность в персонале, что ставит на повестку дня задачу привлечения и отбора лиц, обладающих нужными качествами.

Прежде чем набирать новых работников, надо решить, является ли наилучшим выходом заполнение вакансии. Может быть, лучше изменить должностную инструкцию, ликвидировать саму должность, перераспределить обязанности существующих сотрудников, использовать сверхурочные работы.

На решение о найме нового сотрудника или выборе из имеющихся влияют:

* сложность, уникальность работы
* наличие кадрового резерва и программы развития персонала
* финансовые возможности компании
* особенности кадровой политики

Процесс набора персонала требует огромных затрат, а ошибки при назначении на должность делают их еще большими. Набор кадров предполагает:

* определение потребностей в работниках и критериев оценки вариантов решения проблемы
* выработку философии и стратегии привлечения персонала, согласованных с общеорганизационной стратегией
* определение перечня требований к будущим сотрудникам, совокупности процедур, форм документов, методов работы с претендентами, уровня их будущей оплаты труда, способов мотивации и перспектив служебного роста
* составление письменных правил набора персонала
* выбор конкретного варианта привлечения (время, каналы, рынки труда)
* осуществление практических действий по набору и отбору персонала (процесс привлечения и создания резерва кандидатов на все свободные должности) заключению трудовых ресурсов

Решая вопрос о новой должности, необходимо описать и проанализировать выполняемую здесь работу:

* в чем она состоит (особенности операций)
* для чего предназначена и в каком результате представлена
* не выполняется ли кем-нибудь еще
* могут ли существующие работники с ней справиться
* сколько времени и средств требуется не переобучение
* насколько работа вообще необходима в данный момент и на перспективу
* какие требуются материальные, финансовые и людские ресурсы

В результате создается документ «Описание работы», который служит основой для составления личностных спецификаций, постановки задач для каждого работника, оценки деятельности исполнителя, составление пересмотра организационной структуры, привлечение и отбора персонала.

В фирме **«ИП Андронов С.А.»** предъявляются требования к претенденту на должность:

1. Индивидуальные психологические и психофизические качества:
   * направленность личности
   * интеллектуальный уровень
   * эмоциональная устойчивость
   * внимательность
   * память
   * гибкость поведения
   * отсутствие вредных привычек
   * реактивность (скорость, точность)
2. Владение профессиональными знаниями, методологией решения проблем:
   * стремление к новым знаниям
   * способность анализировать и решать проблемы
   * умение вести себя в неожиданных ситуациях
   * умение выделять, структурировать и подавать информацию
   * владение терминологии работы
   * способность предупредить и ликвидировать опасные ситуации
3. Умение осуществлять коммуникации:
   * целенаправленно дискутировать
   * контролировать коммуникационный процесс
   * устранять факторы, препятствующие общению
4. Умение управлять:
   * решительно действовать
   * брать ответственность
   * экономить
   * реализовывать решения
   * организовывать работу
   * собирать и распределять информацию
   * мотивировать
5. Умение взаимодействовать с людьми:
   * письменно выражать мысли
   * устанавливать контакты
   * слушать
   * понимать собеседника
   * адаптироваться
   * соблюдать этические нормы
6. Умение работать в команде:
   * готовность посвятить себя общему благу
   * желание принимать и развивать свою роль
   * солидарность к коллегам
7. Умение разрешать конфликты:
   * обсуждать проблемы
   * критиковать
   * искать компромисс
   * убеждать
8. Индивидуальные способности:
   * стрессоустойчивость
   * уверенность в себе
   * независимость
   * критичность и гибкость мышления
   * жизненная энергия
   * умение использовать чужой опыт
   * самокритичность
   * настойчивость
   * уравновешенность
9. Социальные качества:
   * пунктуальность
   * объективность
   * справедливость
   * обязательность
   * аккуратность
10. Ценности:
    * ответственность
    * трудолюбие
    * решительность
    * точность
    * терпимость
    * стремление к самосовершенствованию
    * преданность

Прежде чем начать привлекать людей на предприятие, нужно разобраться, каким образом это сделать. Различают внешние и внутренние источники привлечение персонала. Каждая из них свои достоинства и недостатки.

Плюсы найма со стороны:

* сравнительная легкость и широкие возможности выбора кандидатов
* появление новых идей о развитии организации, которые они с тобой приносят
* снижение общей потребности в кадрах за счет привлечения дополнительных людей
* отсутствие контактов и обязательств внутри организации
* возможность сравнительно быстро завоевать авторитет
* относительно небольшие затраты на обучение

Минусы такой формы:

* высокие расходы
* ухудшение морально-психологического климата вследствие возможных конфликтов между новичками и старожилами
* высокая степень риска из-за неизвестности человека
* плохое знание им организации и потребность в длительном периоде адаптации

С экономической точки зрения целесообразнее брать подготовленных работников, но «с нуля» легче, чем переучивать.

В целом внутреннее привлечение кадров считается более предпочтительным, тем не менее, оно также имеет свои недостатки:

* ограниченный метод кандидатур
* необходимость дополнительных затрат на переобучение
* напряженность в коллективе вследствие роста внутренней конкуренции
* возможность продвигать «нужных людей»
* снижение активности оставшихся «за бортом»
* сохранение общей потребности в рабочей силе

***Отбор персонала***

Отбор персонала является второй ступенью набора персонала, и представляет собой процесс рационального выбора на основе изучения и оценки профессиональных и личностных качеств претендентов.

Цели отбора:

* найм работников, имеющих свежие идей
* привлечение людей для перспективной работы
* увольнение

На отбор влияют потребность организации в кадрах и ситуация на рынке. Он требует изучения должности (рабочего места) и определения требуемых личност­ных и деловых качеств работников.

Принципы отбора персонала:

* ориентация на сильные, а не на слабые стороны людей
* поиск не идеальных кандидатов, которых в природе не существует, а наиболее  
  перспективных и подходящих для данной должности (он прекращается,  
  несколько человек так и не смогли удовлетворить предъявленным требованиям, ибо скорее всего последние завышены)
* отказ в приеме новых работников независимо от квалификации и личных   
  качеств, если потребность в них отсутствует
* обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендентов (образования, стажа, опыта, а в ряде случаев — пола, возраста, здоровья, психологического состояния) требованиям должности (однако возможны и исключения)
* привлечение наиболее квалифицированных кадров (хороший специалист,  
  сколько бы ему ни платили, всегда обходится дешевле, чем плохой), но не более высокой квалификации, чем это требуется
* превышение ожидаемого эффекта над затратами
* сохранение благоприятного психологического климата
* удовлетворение ожиданий принятых на работу сотрудников

Критерии отбора персонала должны быть:

* валидными (соответствовать содержанию работы и требованиям к должности)
* полными (учитывать все главные характеристики, важные для эффективной работы)
* надежными (обеспечивать достоверность и устойчивость результатов)
* соответствующими содержанию работ и ключевым требованиям должности
* имеющими высокую различительную способность

На фирме **«ИП Андронов С.А**» отбор персонала включает несколько этапов:

* 1. *Первичное выявление* на основе документов (резюме, анкет, заявлений) лиц, способных выполнять функции, необходимые в данный момент организации, и формирование резерва из кандидатов, с которыми проводится ознакомительное собеседование.
  2. *Ознакомительное собеседование. П*озволяет отсеять сразу до 90% претендентов, а для оставшихся — выбрать наиболее подходящие способы дальнейшей проверки и изучения психологических и профессиональных качеств.
  3. *Целевые собеседования* дают возможность оценить интеллект, профессионализм, эрудицию, сообразительность, прилежание, реакцию, открытость новому, наблюдательность, любознательность, инициативность, энтузиазм, благоразумие, честность, причины оставления прежнего места работы, сноровистость и т. п.
  4. *Анализ анкет, резюме, характеристик, автобиографий* считается полезным  
     источником информации о кандидате, но поскольку он ориентирован исключительно на прошлое, довольно приблизителен.
  5. *Тестирование* (в том числе на основе практических тест-заданий). Его преимущества заключаются в оценке состояния кандидата в контексте особенностей организации и его будущей деятельности.

При найме тестированием определяются должности, наиболее подходящие данному кандидату; оптимально распределяются люди по рабочим местам, выбирается лучший претендент, отсеваются слабые.

Тестированию не подвергаются кандидаты либо очень низкой, либо очень высо­кой квалификации.

* 1. *Медосмотр* может заменяться тестированием на основе специального медицинского опросника или медицинским заключением (справкой). Медицинское заключение требуется для определения физической пригодности кандидата (показывает, не может ли работа в фирме нанести вред его здоровью, для какой деятельности он пригоден, как долго будет трудоспособен).

Количественно процесс отбора характеризуется его коэффициентом:

Уже при =1/2 отбор становится трудным делом, но, с другой стороны, чем он ниже, тем разборчивее может вести себя отдел кадров фирмы.

***Адаптация персонала***

В общем смысле *адаптацией* является реакция субъекта на изменение условий его жизнедеятельности, которая противодействует действительному или возможному снижению ее эффективности.

Процесс адаптации включает несколько этапов.

1. *ознакомительный,* длящийся примерно месяц. В его рамках происходит знакомство нового сотрудника с организацией, обязанностями, правами, требованиями, возможностями (за этот период можно продемонстрировать свои возможности). Одновременно происходит оценка его подготовленности к ра­боте.
2. этап *вхождения* (продолжительностью до года), когда достигается овладение системой знаний и навыков, необходимых для выполнения профессиональных требований, освоение в новом коллективе.
3. *интеграционный,* в течение, которого постепенно происходит приобретение, углубление и совершенствование необходимых навыков и знаний, формирование их единого комплекса. Работник приобретает квалификацию соответствующего уровня, превращается в специалиста, способного самостоятельно и заинтересован, но работать, получать удовлетворение от своего труда, стремиться к совершенствованию.

Способность человека к адаптации определяется возможностью предвидеть ос­новные негативные факторы, с которыми он может столкнуться, и умением быстро на них реагировать.

Введение в организацию обычно осуществляется кадровыми службами в основ­ном в форме курса *общей ориентации,* который читается группе вновь принятых ра­ботников. Здесь происходит их ознакомление с организацией, ее политикой (в том числе в кадровой сфере), условиями труда, правилами поведения, основными тре­бованиями к работе. В фирме **«ИП Андронов С.А.»** обычно сообщаются следующие сведения:

* об организации в целом: история, традиции, структура, руководство, виды деятельности, продукция, потребители, приоритеты развития, проблемы
* порядках - процедуры найма, увольнения, требования к внешнему виду, по­ ведению, внутренние отношения
* оплате труда - формы и системы вознаграждения, оплата за выходные и сверхурочные, условия премирования и прочее
* режиме труда и отдыха, порядке предоставления отпусков и отгулов
* *дополнительных льготах -* страхование, выходные пособия, возможности обучения
* *охране труда и технике безопасности -* риск и опасности, связанные с выполнением работы, меры предосторожности, места оказания медицинской помощи, способы поведения при несчастных случаях и оповещений о них, требования к здоровью
* *вопросах, связанных с управлением персоналом -* условия назначения на должность, перемещения, увольнения; испытательный срок, права и обязанности отношения с непосредственным руководителем и другими менеджерами, оценка работы, дисциплина, поощрения и взыскания
* *о решении бытовых проблем -* комната отдыха, условия парковки машин и прочее

Процесс адаптации часто бывает, сопряжен со стрессом. Стресс представляет со­бой особое нервное состояние индивида, порожденное тем, что окружающая дей­ствительность в его восприятии существенно отличается от ожиданий. Такое рас­хождение вызывает неприятные ощущения, затянувшееся переживание которых (воспоминание и переосмысление, продолженное в воображении) становится при­чиной нервно-психических расстройств.

Стресс - это психологический процесс приспособления организма к такому со­стоянию, направленный на его самосохранение.

Основные источники стрессовых ситуаций:

* *особенности трудового процесса:* «рваный» ритм, повышенная ответствен­ность, однообразие, монотонность, плохая организация деятельности, отсутствие необходимых перерывов, дефицит времени и прочее
* *положение индивида в организации:* плохие условиями труда, отсутствием должного уважения со стороны окружающих, поддержки, неудовлетворительной заработной платой и невозможностью реа­лизовать себя
* *неблагоприятный морально-психологический климат* в коллективе, отсутст­вие взаимной поддержки и помощи, плохие отношения с руководством
* *трудности согласования служебных и семейных обязанностей.*
* *неумение сотрудника самостоятельно справиться с возникающими проблемами*
* *личные качества работника:* отсутствие необходимых знаний, навыков, низкая способность контролировать себя, свои эмоции
* *неблагоприятные социальные и бытовые условия*

***Аттестация персонала***

Аттестационная оценка персонала организации (подразделения) — наиболее сложное звено кадровой работы. Она представляет собой специальные формализованные мероприятия, врамках которых оценивается сам работник, его труд и результат деятельности.

Аттестационная оценка персонала является основой множества управленческих действий: внутренних перемещений, увольнений, зачисления в резерв на более вы­сокую должность, материального и морального поощрения, применения санкций, переподготовки и повышения квалификации, контроля.

Алгоритм оценки, в частности, предполагает:

1. выявление достижений и проблем работников в истекшем периоде
2. определение их сильных и слабых сторон, а также качеств, влияющих на выполнение служебных обязанностей, и степени их соответствия требованиям должности
3. выдача рекомендаций о преодолении имеющихся расхождений, способах поощрения (наказания), должностных перемещениях, повышении квалификации и развитии

У каждого человека есть психологическая потребность в положительной оценке своей деятельности со стороны руководства, коллектива, потребителей. И по-настоящему оценка сти­мулирует только тогда, когда исходит от всех этих сторон.

Конечно, абсолютно объективно оценить деятельность человека практически невозможно, поскольку никто не может преодолеть субъективизм.

Требования, предъявляемые к аттестации:

* систематичность, регулярность
* формализованность (использование специальных форм, официальное доку­ментирование результатов)
* наличие предварительно сформированных критериев, стандартов, требова­ний (если их нет, человеку трудно ориентироваться в том, хорошо ли он рабо­тает)
* четкое определение периодичности и конкретных сроков проведения

Положительные черты аттестации комиссией связаны с тем, что она:

* является составной частью системы управления персоналом, помогает выяв­лять существующие проблемы
* определяет ценность сотрудников с точки зрения не только подразделения, но и организации, а поэтому позволяет более обоснованно принимать решения
* делает более прозрачными отношения в большом коллективе

В то же время недостатками такого рода аттестации являются:

* необходимость привлечения множества людей и нехватка тех, которые могут ее квалифицированно осуществить
* отсутствие отработанной методики, позволяющей проводить надежную всестороннюю оценку персонала
* неспособность зачастую членов аттестационной комиссии глубоко разобраться в специфике деятельности аттестуемых, принятие решения преиму­щественно на основе личных отношений и эмоций
* отсутствие материального и морального поощрения участников комиссии

Аттестация и голосование проводятся при участии в заседании не менее 2/3 состава аттестационной комиссии. Оценка и рекомендации принимаются открытым голосованием в отсутствие аттестуемого. Результаты определяются большинством голосов. При их равенстве аттестуемый работник признается соответствующим определенной должности и разряду оплаты.

Результаты аттестации (оценка и рекомендации) сообщаются работнику сразу же после голосования и заносятся в аттестационный лист, который составляется в одном экземпляре и подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, принявшими участие в голосовании.

По результатам проведенной аттестации комиссия выносит рекомендацию о со­ответствии работника определенной должности и об отнесении к тому или иному разряду оплаты труда и в недельный срок доводит их до сведения администрации.

При неявке аттестуемого на заседание комиссии без уважительных причин оно может проводиться и в его отсутствие.

Основные ошибки при проведении аттестации:

* разные требования к выполняющим одинаковую работу
* подверженность влиянию стереотипов
* предубежденность
* оценка по одной характеристике
* изменение требований в ходе аттестации
* придание большого значения поведению, предшествующему аттестации
* узкий диапазон оценок
* сравнивание людей друг с другом, а не с ситуацией

Перечень показателей для оценки служащих на фирме **«ИП Андронов С.А.»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Показатель** | **Категория служащих, квалификация служащих** | | |
| **руководители** | **специалисты** | **другие служащие** |
| **1** | Образование | **+** | **+** | **+** |
| **2** | Стаж работы |  | **+** | **+** |
| **3** | Профессиональная компетентность | **+** | **+** | **+** |
| **3.1** | Знание необходимых нормативных актов, рег­ламентирующих развитие организации | **+** | **+** |  |
| **3.2** | Знание отечественного и зарубежного опыта | **+** | **+** |  |
| **3.3** | Умение оперативно принимать решения по достижению поставленных целей | **+** |  |  |
| **3.4** | Качество работы | **+** | **+** | + |
| **3.5** | Способность адаптироваться к новой ситуа­ции и применение новых подходов к решению возникающих проблем | **+** | **+** |  |
| **3.6** | Своевременность выполнения должностных обязанностей, ответственность за результаты работы | **+** | **+** | + |
| **3.7** | Интенсивность труда (способность в короткий срок справиться с большим объемом работы) | **+** | **+** | + |
| **3.8** | Умение работать с документами, планиро­вать, организовывать, координировать и регу­лировать, а также контролировать и анализи­ровать работу подчиненных | **+** |  |  |
| **3.9** | Способность прогнозировать, организовы­вать, координировать и регулировать, а также контролировать, анализировать работу подчи­ненных | **+** | **+** | **+** |
| **3.10**  **4**  **5**  **6**  **7** | Способность в короткие сроки осваивать тех­нические средства, обеспечивающие повы­шение производительности труда и качества работы.  Производственная этика, стиль общения Способность к творчеству, предприимчивость  Участие в коммерческой деятельности Способность к самооценке | **+**  **+**  **+**  **+**  **+**  **+** | **+**  **+**  **+**  **+**  **+**  **+** | **+**  **+**  **+**  **-**  **+** |

***Развитие персонала***

Развитие персонала представляет собой совокупность организационно-экономических мероприятий в области обучения, повышения квалификации и профессионального мастерства персонала, стимулирования творчества и т.п. Потребность в профессиональном развитии обусловлена необходимостью приспособиться к изменениям внешней среды, новым образцам техники и технологии, стратегии и структуре организации, задачей освоения дополнительных видов деятельности.

Международная практика показывает, что на развитие персонала необходимо тратить 5-10% фонда заработной платы.

Ответственность за развитие несет администрация, линейный руководитель, а также сами работники.

Важную роль играет именно самосовершенствование на уровне познания себя.

Есть несколько методов самосовершенствования:

1. фиксация, анализ и оценка происходящих событий, развивающие дисциплину
2. ведение дневника и размышление над записями об основных событиях, успехах, неудачах, их причинах, своих решениях, мыслях, высказываниях окружающих
3. анализ своей интуиции, мыслей и поступков, что помогает сконцентрироваться в условиях напряженной ситуации, при принятии важных решений
4. осуждение с другими своих идей
5. экспериментирование с новым типом поведений (изменить меню, одежду и т.д.)
6. укрепить силу воли путем регулярных упражнений
7. тренировка способностей восприятия нового на основе определения причин негативного отношения к нему
8. развитие и использование достоинств и борьба с недостатками на основе их списка
9. систематическое чтение литературы
10. применение конспектов, облегчающих запоминание
11. анализ причин хорошего или неблагоприятного отношения к тем или иным людям
12. запоминание материала с помощью записей, тренировки концентрации внимания, зрительных ассоциаций и прочего
13. тренировка логического мышления путем составления блок-схем действий, размышлений об абстракциях, конкретных темах
14. обучение на курсах и самообразование
15. выполнение специальных проектов, важных для организации и себя
16. участие в ассоциациях, профессиональных объединениях, конференциях, дискуссиях
17. написание книг, статей
18. обучение других
19. совершенствование физического и духовного здоровья
20. развитие способности правильно воспринимать свою внешность, реакцию окружающих на себя
21. выработка способности идти на компромисс
22. формирование индивидуального стиля поведения
23. тренировка способностей общения, умение слушать, сопереживать, воздерживаться от критики, поддержки других
24. участие в групповом обучении

Обучение – метод подготовки персонала, направленной на повышение эффективности работы организации. Оно позволяет:

* + повысит эффективность и качество работы
  + сократить потребность и качество работы
  + быстрее решить проблему дефицита кадров
  + сократить текучесть и затраты, вызванные ею

Основные задачи профобучения персонала фирмы:

* обучение для овладения новыми направлениями деятельности
* обучение для усвоения новых приемов и методов выполнения трудовых операций
* обучение перед выходом на пенсию для облегчения адаптации

Конкретные цели обучения персонала:

* повышение общего уровня квалификации
* получение новых знаний и навыков, если меняется или устаревает характер работ
* обновление и поддержание прежних навыков, если изменений нет
* подготовка к занятию новых должностей
* приобретение профессии вообще
* ускорение процесса адаптации
* экономия средств, теряемых из-за некачественного выполнения работ

Кроме того, обучение подчиненных приводит к экономии времени руководителя

Действующее трудовое законодательство предполагает следующие формы обучения работников предприятия:

* 1. *подготовка новых работников* – первоначальное профессиональное и экономическое обучение лиц, принятых на предприятие и ранее не имевших профессии, приобретение ими знаний, умений, навыков, необходимых для занятия должности
  2. *переподготовка* организуется для освоения новых профессий высвобождаемыми работниками, которые не могут быть использованы по имеющимся у них специальностям, а также лицам, выражающими желание сменить профессию с учетом потребности производства. Переподготовка необходима при изменении профиля деятельности.

Стадии переподготовки:

* изменение неправильных трудовых приемов и устаревших навыков
* обучение и закрепление новых способов выполнение операций
* приобретение навыков работы, не вызывающих утомление

с) *повышение квалификации* – обучение после получения основного образования, направленное на последовательное поддержание и совершенствование профессиональных и экономических знаний, навыков, рост мастерства по имеющейся профессии.

Конкретные цели повышения квалификации работника:

* обеспечение эффективного выполнение новых комплелексных задач
* увеличение их инновационного потенциала
* подготовка к продвижению в должности или горизонтальному перемещению
* освоение новых профессий, в том числе в условиях бригадной формы организации труда
* получение более высокого разряда или адаптации к новой технике

В фирме **«ИП Андронов С.А.»** для подготовки или же переподготовки кадров чаще используют тренинги.

Деловая игра – метод обучения, основанный на имитации принятия решений, наиболее близкий к действительности. Деловая игра дает возможность быстро и наглядно представить последствия своих действий, видеть и корректировать их результаты, содержат элементы риска, но упрощены, не способны полностью имитировать реальность, не предполагают ответственность за принятое решение.

Игры могут быть групповыми (4 - 15 человек) и индивидуальными.

Игры проводятся с реальными людьми, персональным компьютером, сетевым терминалом.

Игровая ситуация может развиваться стихийно, независимо от участников или быть результатом их активных, осмысленных действий.

Игры могут предполагать использование технических средств или обходиться без них.

Чтобы понять, как функционирует система производства и управления, мало увидеть внешние формы, необходимо детально представлять внутреннее устройство. Поэтому стажировка обычно включает подробное изучение каждого элемента этой системы, вертикальных и горизонтальных связей между ними. Командировки стажеров головные предприятия можно чередовать с их работой в дочерних фирмах на месте, что дает возможность по-новому взглянуть на работу, как головной, так и дочерней компаний. При подготовке молодых кадров большое внимание уделяется воспитанию в них особого мировоззрения, деловой хватки, которым невозможно научить. Это приходит только через практическую работу, накопление опыта и знаний. Широкие знания в той области, где ведет свое дело менеджер, способствуют развитию интуиции, которая позволяет принимать правильные решения, даже если поначалу они выглядят рискованными.

***Расторжение трудовых отношений***

В соответствии с трудовым законодательством РФ главными основаниями прекращения трудового договора является:

* истечение срока его действия, за исключением случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и не одна из сторон не потребовала их прекращения
* соглашение работника и работодателя на основании инициативы любого из них
* перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю, переход на выборную работу, призыв на военную службу
* смена собственника имущества организации, изменение ее подведомственности либо реорганизация, не устраивающие работника
* изменение существенных условий трудового договора
* другие предусмотренные законодательством обстоятельства

Сотрудник в праве расторгнуть трудовой договор, заключенный на неопределенный срок, предупредив об этом администрацию письменно за две недели, что бы она могла подобрать нового работника.

Работник вправе до истечения срока предупреждения отозвать свое заявление, в этом случае увольнение не производится (если на его место не приглашено другое лицо, которому не может быть отказано).

Работодатели по своей инициативе могут расторгнуть трудовой договор в случаях:

1. ликвидации организации либо прекращение ее деятельности
2. сокращение численности ее штата
3. несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе по состоянию здоровья или в следствии низкой квалификации
4. неоднократное неисполнения им без уважительных причин трудовых обязанностей
5. однократное грубое нарушение трудовых обязанностей:
   * прогула
   * появления на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения
   * разглашения охраняемой законом тайны, ставшей известной в связи с исполнением трудовых обязанностей
   * совершения по месту работы хищения, умышленного уничтожения или повреждения имущества
   * нарушение требований по охране труда, если оно повлекло тяжкие последствия, например крупную аварию
   * совершение действий, повлекших утрату доверия со стороны работодателя
   * совершения работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка
6. наступления чрезвычайных обстоятельств, препятствующих продолжению трудовых отношений

На фирме **«ИП Андронов С.А.»** персонал устраивают по трудовому договору, и увольняют в соответствии с ТК РФ.

Основная причина текучести кадров – недовольство работников своим положением.

Поэтому менеджерам в обязательном порядке необходимо анализировать факторы текучести кадров, которые могут быть:

* полностью управляемыми (условия труда и быта)
* частично управляемыми (удовлетворенность коллективом, взаимоотношения, формами мотивации)
* неуправляемыми (природно-климатические условия)

На фирме **«ИП Андронов С.А.»** целенаправленно воздействуют на управляемы или частично управляемые факторы и нейтрализуют действия неуправляемых, снижая тем самым текучесть. Применяют мероприятия к примеру:

* технические (улучшение условий труда)
* организационные (находят каждому работнику наиболее подходящее место работы)
* социально-психологические (предоставляют дополнительные льготы и гарантии, улучшают внутренний климат)

Сведения об уволившихся заносится в книгу убытия, в которой делается запись о причине увольнения, и на специальной карточки.

Высвобождение персонала – это работа с увольняемыми сотрудниками с целью смягчения у них шока от пере6хода в новую ситуацию. Увольнение обязано быть справедливым, т.е. для него должно существовать веские причины. В соответствии с ними высвобождаемые работники делятся на две части:

1. не прошедшие аттестацию, систематически нарушающие дисциплину. С такими нельзя мириться. Они подлежат увольнению независимо от заслуг, если не могут улучшить свою работу. Но такое увольнение есть поражение менеджера.
2. не вписывающиеся в организацию по причине того, что функции, выполнявшиеся ими прежде, стали ненужными. Они могут оставлены, но уже в другом качестве. Увольнение происходит только в том случае, если человеку нельзя подобрать новое место внутри организации, переквалифицировать или предложить другой режим работы.

При увольнении по инициативе работодателя работнику должен быть гарантированы:

* + юридическая консультация
  + помощь в поиске новой работы
  + психологическая поддержка
  + пакет социальных пособий
  + содействие в формировании новых схем профессионального продвижения

При увольнении по собственному желанию, помимо решения организационно-правовых вопросов, во время заключительного собеседования руководитель и сотрудники кадровых служб пытаются выяснить его причины.

Тем лицам, которые не хотят окончательно прерывать своих отношений с организацией, предоставляется возможность перевода на частичную занятость, привлечения к консультированию, работе на дому.

Если работник увольняется по собственному желанию, следует дать хорошую характеристику и выяснить причины. При увольнении за нарушения в характеристике указываются только сроки работы и занимаемые должности.

***Управление деловой карьерой***

Деловая карьера – это любое изменение положения работника в организации:

* продвижение по ступенькам служебной иерархии
* последовательная смена занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни
* приближение к «ядру» организации, допуск в узкий круг общения, включение в элиту

Полноценная карьера – это сбалансированное взаимодействие процессов внутреннего развития человека и его внешнего движение в освоение социального пространства.

С точки зрения организации, продвижения можно выделить следующие виды:

* «ступени» - горизонтальная и вертикальная попеременно
* «трамплин» - сначала постепенное продвижение до высокой должности, а затем пребывание на ней длительный срок
* «стремянка» - сначала постепенное продвижение вверх, затем такой же спуск вниз
* «перепутье» - неизвестность после повышения квалификации – вверх, вниз или по горизонтали
* «змея» - горизонтальная карьера на одном уровне, затем переход на высший

Факторы успешной карьеры:

* + случай, предоставляющий человеку шанс
  + реалистичный подход к выбору направления движения
  + возможности, создаваемые социально-экономическим статусом семьи
  + хорошее знание своих сильных и слабых сторон
  + четкое планирование

Любая карьера делается ради чего-то и таким образом, имеет свои цели, которые с годами меняется. Администрация и сотрудники кадровых служб должны ясно себе представлять эти цели:

* + - независимость в решении проблем, невозможность делать все по-своему. В рамках организации их дают высокая должность, авторитет, заслуг, с которыми окружающие вынуждены считаться.
    - высокая компетентность. В этом случае ориентируются на профессиональный рост, признание администрации и коллег, а не на должностное продвижение и материальную сторону дела
    - сохранение и упрочение своего положение в организации. Здесь стремятся к занятию должности, дающей такие гарантии
    - власть, лидерство, успех, которые ассоциируются с руководящим постом, званием, статусными символами, важной и ответственной работой, высокой заработной платой, привилегиями, признанием руководства
    - возможность заняться творчеством
    - потребность в первенстве всегда и везде
    - интеграция интересов личности и семьи. Это своего рода компромисс, который обеспечивает разнообразная и высокооплачиваемая работа, предоставляющая свободу передвижения, распоряжения своим временем т.д.
    - высокая заработная плата, льготы, социальные гарантии или иные формы вознаграждения
    - благоприятные условия труда и жизни

***Заключение***

Переход к рыночным отношениям, приоритетность вопросов качества продукции и обеспечение её конкурентоспособности повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это побуждает искать новые формы управления, развивать потенциальные способности персонала, обеспечивать его мотивацию к трудовому процессу. Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений в деятельности организации и считается основным критерием её экономического успеха. Можно иметь отличную материальную базу, но при неквалифицированном персонале работа будет загублена.

Всякая организация функционирует как целостный организм или система. Любая система не может существовать обособленно от других подобных ей систем, но вместе с этим ей нельзя остаться без внутреннего управления. В случае утраты внутреннего управления все налаженные взаимосвязи и процессы разорвутся или испортятся и система перестанет существовать. Поэтому необходимо уделять особое внимание такому разделу менеджмента как работа с персоналом.

Таким образом, ключевой составляющей бизнеса является управление кадрами, технология управление персоналом. Как мы уже рассмотрели, основу содержания кадровых служб составляет:

1. формирование кадров организации (планирование, отбор и наём, высвобождение, анализ текучести и т.д.);

2. развитие работников (переподготовка, аттестация и оценка персонала, организация продвижения по службе);

3. совершенствование организации труда и его стимулирование, создание безопасных условий труда.

В работе рассмотрены теоретические вопросы кадровой работы, а также выполнен анализ организации работы с персоналом в конкретной организации ИП Андронов С.А.

На предприятии очень серьёзно подходят к проблеме подбора кадров, тем более что количество требуемых специалистов не велико, т.к. работающий персонал не спешит уйти с предприятия. Каждый руководитель подразделения, специалист знает свою работу, умеет решать задачи в «автономном режиме». Конечно, не всё идеально в работе с персоналом; ещё много недостатков, нерешённых проблем, но сама постановка, стратегия и тактика работы с персоналом в духе времени вполне соответствует рыночным отношениям.

В итоге можно констатировать, что «человеческий фактор» играет решающую роль в любом производственном процессе. Технология процесса управления персоналом в фирме «ИП Андронов С.А.» в принципе на современном уровне, оказывает решающее значение на результаты работы предприятия в целом (в том числе финансовые), хотя и есть много ухудшений и недоработок, которые нужно устранять.

***Список литературы***

1. Басаков М.И. От приема на работу до увольнения. Оформление документов в соответствии с новым Трудовым кодексом. М., 2003
2. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М., 2007.
3. Денисов В.Л., Филиппов А.В. Управление персоналом в корпорациях. М. 1999.
4. Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность. М., 1996.
5. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. М., 2001.
6. Пушкарев Н.Ф. Кадровый менеджмент: зарубежный и отечественный опыт. М., 1996.
7. Цветаев В. М. Кадровый менеджмент. М., 2005.
8. Шкатулла В.И. Структура кадровой службы в современных условиях. М., 1997.