Министерство образования и науки Российской Федерации

Московская финансово-юридическая академия

Кировский филиал

**Самостоятельная внеаудиторная работа**

**по дисциплине**

**«Управление персоналом»**

Вариант № 2

Выполнила: студентка группы АУЗ-51 Романченко Н.В.

Проверила: Сосновская О.Н.

Киров, 2010 г.

**Содержание**

**Тема 1. «Основы управления человеческими ресурсами»**………………………………….. 3

1. Словарь: престиж профессии, популярность профессии, мотивация, привлекательность профессии и труда………………………………………………………………………………3
2. Описать факторы, которые, по вашему мнению, влияют на престиж, популярность и привлекательность профессии…………………………………………………………………3
3. Разработать дерево целей, задач и функций службы управления персоналом организации………………………………………………………………………………….......3

**Тема 2. «Поиск, подбор кандидатов и прием на работу»**……………………………………..5

1. Словарь: профессиональная консультация, претендент, вакансия, рекрутмент……………5
2. Разработка план подготовки и проведения собеседования со стороны нанимаемого…..…5
3. Провести сравнительный анализ обычного собеседования и структурированного собеседования…………………………………………………………………………………...6
4. В чем, по вашему мнению, заключается основная цель планирования человеческих ресурсов………………………………………………………………………………………….7
5. Перечислите факторы, которые могут влиять на потребность в персонале………………..7

**Тема 3. «Управление персоналом и его развитие»**……………………………………………8

1. Раскройте социально-психологические и «карьерные» задачи, которые встают перед сотрудником, увольняемым по инициативе работодателя…………………………………..8
2. Поясните, зачем нужно вкладывать капитал в развитие человеческих ресурсов………….8

**Тема 4. «Обучение персонала. Аттестация»**……………………………………………………9

1. Словарь: понижение, перевод, увольнение, ротация кадров………………………………...9
2. Используя Трудовой кодекс РФ, определите возможные ориентировочные затраты предприятия на обучение работников…………………………………………………………9
3. Для выбранного конкретного предприятия, организации, где вы проходили практику или работаете, определите виды и формы обучения для групп персонала……………………...9
4. Поясните, при решении, каких вопросов может быть использован результат оценки работников…………………………………………………………………………………..10
5. Опишите, как организован процесс оценивания работников на вашем предприятии…10

**Тема 5. «Планирование деловой карьеры»**……………………………………………………..

1. Словарь: профессиональная карьера, внутриорганизационная карьера, карьерное пространство, модель карьеры…………………………………………………………
2. Подобрать 10 русских народных пословиц и поговорок, иллюстрирующих общие принципы карьерной стратегии……………………………………………………….
3. Провести сравнительный анализ моделей карьеры «Трамплин» и «Змея». Каковы их достоинства и недостатки? ……………………………………………………………….
4. Разработать примерный план работы с резервом для конкретной организации, где вы проходили практику или работаете………………………………………………………

**Тема 6. «Социально-психологическая адаптация»**……………………………………………

1. Словарь: совместимость, социально-психологический климат коллектива, режим труда и отдыха, адаптация………………………………………………………………..
2. Конспект: Организационная психология. Серия «Хрестоматия по психологии» / Сост. и общ редакция Л.В. Винокурова, И.И. Скрипюка. – СПб., 2001. Статья 2. О.И. Зотова, И.К. Кряжева «Содержание и показатели адаптации личности»………………………

**Тема 7. «Увольнение персонала организации»**……………………………………………….

1. Словарь: высвобождение, переобучение в связи с сокращением штатов, аутплейсмент, кадровые агентства, коучинг, рекрутинг, аутстаффинг, фирма-аутсорсер……………..
2. Охарактеризуйте явление текучести кадров…………………………………………..
3. Преимущества лизинга персонала PSC………………………………………………….

**Список используемой литературы**……………………………………………………………..

**Тема 1. «Основы управления человеческими ресурсами».**

**1.Словарь: престиж профессии, популярность профессии, мотивация, привлекательность профессии и труда.**

***Престиж профессии*** – значимость, авторитет, уважение, влияние, которыми наделяются в обществе различные виды деятельности (профессии), престиж профессии определяется на основании сложившейся системы ценностей и является феноменом общественного сознания, в котором отражается существующая в обществе иерархия профессий.

***Популярность*** – показатель модности профессии. Он показывает частоту выбираемой профессии, чем чаще выбирают профессию, тем она популярней.

***Мотивация*** – побуждение к действию; динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека через труд удовлетворять свои потребности.

***Привлекательность профессии и труда*** – это степень соответствия реально существующих характеристик профессии или трудовой деятельности возможностям индивидов, желаемым или общепризнанным характеристикам.

**2.Описать факторы, которые, по вашему мнению, влияют на престиж, популярность и привлекательность профессии.**

Привлекательность определяет желательность приобретения профессии или специальности тем или иным потенциальным работником.

Чем выше престиж и привлекательность профессии, тем сильнее стремление работника в ней закрепиться. При этом следует учитывать, что престиж и привлекательность работы могут быть связаны с авторитетом и популярностью конкретной организации. Она способна формировать свой положительный образ в глазах потенциальных сотрудников в процессе профориентационной работы.

Факторы, которые, по моему мнению, влияют на престиж, популярность и привлекательность профессии:

* профессия одна из важнейших в обществе;
* работа с людьми;
* работа требует постоянного творчества;
* работа не вызывает переутомления;
* большая зарплата;
* возможность самосовершенствования;
* работа соответствует моим способностям;
* работа соответствует моему характеру;
* небольшой рабочий день;
* отсутствие частого контакта с людьми;
* возможность достичь социального признания, уважения.

**3. Разработать дерево целей, задач и функций службы управления персоналом организации.**

Службы управления персоналом являются одновременно и средством, и инструментом реализации кадровой политики организации. Под службой организации понимается относительно самостоятельная совокупность структурных подразделений и других организационных и организационно-экономических образований (цехов, отделов, бюро, комплексных коллективов и бригад и т.п.), а также отдельных работников, входящие в состав линейно-функционального блока организации и обеспечивающие в пределах своей компетенции управление, технико-экономическое развитие и обслуживание производства. Служба возглавляется главным специалистом, подчиненным главному инженеру или заместителю руководителя предприятия.

Сегодня любая успешно действующая крупная организация тщательно формирует свою кадровую политику, охватывающую все сферы работы с персоналом внутри организации.

В крупных и средних компаниях повсеместно существуют не только сформулированные на бумаге, но и активно "работающие" правила, "меморандумы", управленческие процедуры по всем важным направлениям работы с персоналом (по политике найма и продвижения работников в компании, а также по вопросам оплаты, пенсий и т.п.). Следование единой кадровой политике позволяет организации не только избегает многих рудовых конфликтов и экономить значительные средства, но и, самое главное, добиваться более высокой отдачи от персонала.

Целями управления персоналом предприятия (организации) являются:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;

- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;

- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;

- достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;

- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;

- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;

- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);

- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;

- согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);

- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависит от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми.

**Тема 2. «Поиск, подбор кандидатов и прием на работу».**

**1. Словарь: профессиональная консультация, претендент, вакансия, рекрутмент.**

***Профессиональная консультация*** – стратегия психологической помощи индивиду при выборе профессии и планировании профессиональной карьеры. Осуществляется на основе анализа физических и психологических особенностей индивида (общие и профессиональные интересы - , способности - , общая и специальная подготовка), а также структуры и динамики рынка труда (медицинские и психологические требования к работнику данной профессии, противопоказания, возможность трудоустройства и обучения).

***Претендент*** – лицо, добивающееся получения какой-либо должности, звания, первенства в соревновании и т.д.

***Вакансия***  - незамещенная должность в учреждении, учебном заведении.

***Рекрутмент*** – это метод поиска персонала с помощью Интернет-ресурсов. Данный метод позволяет осуществить поиск и подбор персонала всех уровней и во всех секторах бизнеса.

**2. Разработка план подготовки и проведения собеседования со стороны нанимаемого.**

Любое интервью можно разделить на три стадии: подготовительную, основную и заключительную. Рекомендуем выделить еще одну – стадию постсопровождения, поскольку ее часто необоснованно забывают загруженные основным процессом интервьюеры.

*Подготовительный этап* начинается со сбора информации о кандидате. Например, можно предложить ему заполнить небольшую анкету или резюме в принятой в данной компании форме. В нем стоит обозначить опыт соискателя (должности, соответствующие вакансии), знания, умения и навыки, подтвержденные прежними работодателями, и контактные данные.

Часто резюме предоставляет в компанию или сам кандидат (если он был найден методом прямого поиска), или агентство. Задача интервьюера – выстроить полученную информацию наиболее удобным образом, т.е. так, чтобы можно было легко найти ответы на следующие вопросы:

1. что нужно знать о кандидате?
2. зачем нужны эти сведения?

Ответ на первый вопрос обычно соотносится со списком требований к вакантной должности; на второй – позволяет интервьюеру определить, какая информация о кандидате наиболее важна, какие данные пока (до встречи) не ясны или не подтверждены, а каких пока нет. Если интервьюер не является лицом, принимающим решение, или непосредственным заказчиком, тогда он должен ответить еще на один вопрос: для кого нужны сведения о кандидате?

Обычно собранной таким образом информации бывает достаточно, чтобы выстроить план проведения интервью, последовательность рассматриваемых тем и составить предварительный список вопросов к кандидату. Подготовительная стадия включает также организацию собеседования: определение времени, места встречи и состава интервьюеров.

*Основной этап* – это собственно интервью. Впервые несколько минут представитель компании, и соискатель определяются с ролью. Если кандидат первым начинает живо и весело рассказывать о себе (такое нередко бывает на собеседованиях с людьми, привыкшими руководить), то интервьюеру остается просто следовать правилам, которые тот задает. Именно это часто расстраивает неопытных менеджеров по подбору, они насильно пытаются восстановить свое главенство, что, безусловно, раздражает кандидата, порой воспринимающего рекрутера как формальную и временную преграду на пути своей встречи с работодателем.

Чтобы интервьюер изначально воспринимался соискателем как первый – и потому важный! – представитель компании, ему следует назвать себя и задать вводный вопрос вроде: «Вы быстро нашли нас, Петр Петрович?». Затем рассказать в нескольких словах о структуре интервью, примерном списке тем и ориентировочном времени, которое запланировано на встречу. А так же предложить кандидату формальный выбор: «Как вы хотите, чтобы мы начали интервью, Петр Петрович? Вы сначала расскажите о себе или мне подробнее рассказать вам о компании?».

Далее собеседование идет по плану, разработанному на стадии подготовки, независимо от выбора кандидата.

*Заключительный этап* обычно предполагает подведение предварительных итогов разговора, ответы на дополнительные вопросы и определение дальнейших шагов. Интервьюер сообщает кандидату о следующей встрече (либо звонке), назначает время контакта.

*Постсопровождение и обработка информации.* Этот этап включает организацию обратной связи кандидату по результатам интервью – в случае положительного, так и отрицательного решения.

К сожалению, работодатели часто недооценивают скорость распространения информации на кадровом рынке и не утруждают себя сообщением соискателю негативных сведений.

Если в компании проходит массовый набор персонала и не хватает ресурсов на оповещение тех, кто не прошел на следующий этап интервью, лучше сразу оговорить этот нюанс. Можно просто сообщить кандидату, что в случае положительного решения с ним обязательно свяжутся, а отрицательным следует считать, например, отсутствие ответа в течение недели.

Обработка информации, полученной на интервью, как правило, сводится к анализу формальных данных кандидата, его ответов, сходства и различий фактов, указанных в резюме, а также субъективного впечатления интервьюера. К последнему пункту можно относиться по разному, но не стоит увлекаться формализованными анкетами, опросниками и прочими методами, якобы позволяющими снять субъективность восприятия. Ряд опытных рекрутеров придерживается той точки зрения, что впечатление о кандидате складывается в течение 30-40 секунд встречи, а все остальное время интервьюер находит логические обоснования правильности первых непроизвольных выводов.

Ощущение личностного комфорта во время общения интервьюера и кандидата чрезвычайно важно для принятия решения. Поэтому рекомендуется менять кадровое агентство или иного посредника, подбирающего персонал, не чаще одного раза в год. Причем этот совет распространяется и на самые динамичные компании, поскольку «биохимическая» настройка для поиска подходящих для данного предприятия кандидатов требует гораздо большего времени, чем профессиональная.

**3.Провести сравнительный анализ обычного собеседования и структурированного собеседования.**

*Собеседование* является одним из наиболее распространенных методов отбора и оценки персонала. При кажущейся внешней простоте применения оно является одним из самых трудоемких процессов, требующим обязательной подготовки проводящего его сотрудника.

Для того чтобы сделать процесс отбора наиболее оптимальным, целесообразно использовать различные варианты проведения собеседований. Умение проводить различные виды собеседований предоставит вам дополнительные возможности для правильной оценки соискателей, а также позволит добиться высоких результатов работы.

***По структуре собеседования*** подразделяются на:

1. *Жесткое (структурированное).* Основной чертой данного вида является заранее составленный план, в котором определены темы для разговора и вопросы соискателю. Такое собеседование рекомендовано для оценки профессиональных навыков. Сотрудник компании при подготовке вопросов структурированного собеседования использует должностную инструкцию на вакантную должность и в процессе беседы «по пунктам» скрупулезно выясняет соответствие соискателя установленным требованиям. Минусом этого собеседования является то, что часть вопросов касающихся, например личностных качеств, привычек, мотивационной направленности, останется «за рамками» беседы.
2. *Свободное* *(не структурированное).* Данный вид собеседования больше напоминает светскую беседу, в которой интервьюеру отводится роль направляющего. Для проведения обычно намечаются только основные темы. Однако здесь всегда есть опасность того, что «мирный» и «свободный» ход беседы может увести достаточно далеко от основной темы разговора и, в конечном итоге, интервьюер и соискатель могут остаться с ощущением приятно проведенного времени, но с большим количеством невыясненных вопросов.

**4.В чем, по вашему мнению, заключается основная цель планирования человеческих ресурсов.**

Основная цель планирования человеческих ресурсов (в узком смысле) состоит в обеспечении реализации планов организации с точки зрения человеческого фактора – работников, их численности, квалификации, производительности, издержек на их найм. Несовершенное планирование человеческих ресурсов дорого обходится организации и может привести к потере ценных ресурсов.

**5. Перечислите факторы, которые могут влиять на потребность в персонале.**

Факторы, влияющие на потребность в персонале и кадровый потенциал:

* текучесть кадров;
* экономическое положение, объем продаж, численный состав кадров;
* продолжительность работы на занимаемой должности;
* организационная структура управления, число уровней управления, субординация, квота;
* уровень технической оснащенности организации;
* уровень технических средств управления;
* профиль рабочих мест;
* профиль квалификации сотрудников;
* нововведенческие факторы (технологии, номенклатуры) программы повышения квалификации;
* недостаток квалификации;
* возрастная структура.

**Тема 3. «Управление персоналом и его развитие».**

**1. Раскройте социально-психологические и «карьерные» задачи, которые встают перед сотрудником, увольняемым по инициативе работодателя.**

Существует несколько психологических правил, которые полезно использовать при увольнении работника.

Смягчить предстоящую процедуру увольнения может постановка конкретных задач на каждую неделю/месяц/квартал и обсуждение их выполнения с сотрудником. Работник, который систематически не выполняет поставленные задачи, морально подготавливается к увольнению. Еще до объявления решения он понимает, что не справляется, и с ним могут расстаться, а также знает почему. Поэтому сообщение об увольнении не становиться для него неожиданностью, не вызывает состояния стресса. В этом случае стрессогенным фактором является не сама потеря работы, а постоянная угроза того, что это вот-вот произойдет. А сам факт потери работы зачастую воспринимается с облегчение – как избавление от постоянной неизвестности и дискомфорта.

В отдельных случаях нужно письменно фиксировать все задания, которые даются сотруднику, и результат их выполнения – на случай будущего судебного разбирательства. Подготовкой к увольнению также может служить проведение аттестации с сообщением результатов (негативных) сотруднику. Ему дают понять, что пора искать другую работу.

Беседу, в которой сообщается об увольнении, нужно построить психологически грамотно. Лучше использовать психологический прием «ПНП» (Позитив-Негатив-Позитив). То есть, сначала нужно перечислить положительные качества увольняемого работника, потом объяснить, почему человек больше не может работать в компании, в конце же беседы нужно обнадежить человека и еще раз подчеркнуть его сильные стороны.

Высвобождаемые сотрудники связывают с рассматриваемой системой мероприятий возможность хотя бы частичного решения своих материальных, социально-психологических и карьерных проблем, возникающих из-за увольнения. Служба управления персоналом пытается изыскать имеющиеся для этого возможности. К ним относятся:

- юридические консультации по поводу возникающих претензий и компенсаций;

- помощь, оказываемая будущим работодателям в процессе наведения справок о сотруднике;

- психологические консультации и психологическая поддержка при проведении организационных мероприятий, связанных с высвобождением работника;

- формирование новой системы целевых устремлений, новых схем профессионального и служебного продвижения как условия успешной профессиональной переориентации консультируемого сотрудника.

Через целенаправленное использование методов самооценки, психологического тестирования или беседы с консультантом работник приходит к переосмыслению своих профессиональных и личностных позиций.

**2. Поясните, зачем нужно вкладывать капитал в развитие человеческих ресурсов.**

Интеллектуальный капитал – это корни компании, скрытые условия развития. Поэтому и искусство управления командой, ее наиболее результативными сотрудниками – задача номер один для современного лидера, важнейшее условие которой – эффективность использования человеческого потенциала. Сами же инвестиции в человеческий капитал оправданны, если они обладают достаточно высоким уровнем окупаемости и рентабельности, уверены эксперты. Поэтому вопрос оценки рисков и экономической эффективности весьма актуален, особенно в условиях современных экономических реалий.

Социально-экономическое развитие в начале нового тысячелетия характеризуется возрастающей ролью человеческого фактора. Сегодня по-новому понимается роль человеческого капитала. Он выступает главным фактором повышения конкурентоспособности компании. В связи с этим инвестиции в человеческий капитал являются неотъемлемым элементом успешного развития предприятия.

**Тема 4. «Обучение персонала. Аттестация».**

**1. Словарь: понижение, перевод, увольнение, ротация кадров.**

***Понижение*** работников по службе возникают, когда показатели оценки труда не соответствуют требованиям и исчерпаны возможности достижения заданных показателей.

***Перевод*** – поручение работы, не соответствующей той, которая была обусловлена трудовым договором (контрактом), т.е. работы по другой специальности, квалификации или должности. Переводом на другую работу считается также работы хотя бы и в пределах специальности, квалификации или должности, предусмотренной трудовым договором (контрактом), но с изменением существенных условий труда, если эти изменения связанны с изменениями в организации производства и труда. Перевод на другую работу может быть временным или постоянным.

***Увольнение*** – прекращение трудового договора (контракта) по основаниям, предусмотренным законом. Различаются увольнение по инициативе работника, по инициативе администрации (работодателя) и по иным законным основаниям. По трудовому праву РФ – наиболее строгий вид дисциплинарного взыскания.

***Ротация кадров*** – (горизонтальные) перемещение работников с одного рабочего места на другое, предпринимаемые с целью ознакомления работников с различными производственными задачами организации.

**2.Используя Трудовой кодекс РФ, определите возможные ориентировочные затраты предприятия на обучение работников.**

Необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров для собственных нужд определяет работодатель.

Работодатель проводит профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации работников, обучение их вторым профессиям в организации, а при необходимости – в образовательных учреждениях начального, среднего, высшего профессионального и дополнительного образования на условиях и в порядке, которые определяются коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

Формы профессиональной подготовки, переподготовки повышения квалификации работников, перечень необходимых профессий и специальностей определяются работодателем с учетом мнения представительного органа работников.

В случаях, предусмотренных федеральными законами, иными нормативными правовыми актами, работодатель обязан проводить повышение квалификации работников, если это является условием выполнения работниками определенных видов деятельности.

Работникам, проходящим профессиональную подготовку, работодатель должен создавать необходимые условия для совмещения работы с обучением, предоставлять гарантии, установленным настоящим Кодексом, иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

**3.Для выбранного конкретного предприятия, организации, где вы проходили практику или работаете, определите виды и формы обучения для групп персонала.**

Обучение персонала предприятия ФГУП «ГосНИИОХТ» ведется по следующим уровням:

* подготовка новых рабочих;
* переподготовка и обучение вторым профессиям;
* повышение квалификации руководителей (высшего, среднего звена и линейных руководителей);
* повышение квалификации специалистов;
* курсы целевого назначения;

Среди основных форм обучения используется как внешнее (с помощью консультантов), так и внутреннее обучение. Внутриорганизационное обучение является более эффективным. В процессе участвуют сотрудники Службы персонала, начальник и заместитель начальника службы. Некоторые виды обучения проводят руководители службы.

В качестве основных методов внутриорганизационного обучения на предприятии используются следующие формы:

* анализ рабочих действий и процедур;
* анализ существующих проблем и создание программ их устранения;
* инструктаж на рабочем месте;
* консультирование;
* моделирование ситуаций и ролевые игры;
* ротация рабочих мест и т.д.;
* специфичное обучение.

Так же в системе развития и обучения персонала используются узконаправленные методы и приемы, позволяющие решить специфичные для конкретных подразделений задачи. В качестве примера можно привести:

* каскадное обучение;
* специальный набор заданий, мотивирующий на приобретение новых знаний и навыков;
* работа во временных целевых группах;
* конференции для партнеров и многое другое.

По результатам любого из перечисленных методов обучения персонала проводился контроль овладения новыми знаниями.

**4.Поясните, при решении, каких вопросов может быть использован результат оценки работников.**

Результаты оценки работника могут использоваться в разных целях, но прежде всего для повышения стимулирующей роли оплаты труда, суть задачи состоит в том, что тарифная ставка (оклад) работника устанавливается, а затем периодически пересматривается в сторону повышения или понижения на основе оценки его заслуг, т.е. его работы и поведения.

Оценка по заслугам в увязке с уровнем оплаты труда может быть реализована в самых различных формах. Главное же состоит в том, чтобы через оплату труда, т.е. через материальную заинтересованность влиять на повышение эффективности производства воздействуя на поведение человека, на его стремление к своему развитию, к приобретению квалификации и принятию на себя ответственности. При этом важно, чтобы производственная деятельность работника отвечала требуемым стандартам.

**5.Опишите, как организован процесс оценивания работников на вашем предприятии.**

**Тема 5. «Планирование деловой карьеры».**

**1.Словарь: профессиональная карьера, внутриорганизационная карьера, карьерное пространство, модель карьеры.**

***Карьера профессиональная*** (специализированная) – вид карьеры – характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные ее стадии. Конкретный работник в специализированной профессиональной карьере может пройти эти стадии последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется.

***Внутриорганизационная карьера*** – деловая карьера работника, проходящего в одной организации все стадии развития – обучение, поступление на работу, профессиональный рост, развитие индивидуальных профессиональных способностей и уход на пенсию. Внутриорганизационная карьера может быть специализированной и неспециализированной.

***Карьерное пространство*** – относительно обособленная совокупность должностей штатного расписания, содержащая необходимые условия ля реализации профессионального опыта специалиста.

Однако все многообразие вариантов карьеры получается за счет сочетания ***4 основных моделей***:

* «Трамплин»;
* «Лестница»;
* «Змея»;
* «Перепутье».

Карьера «Трамплин» распространена среди руководителей и специалистов. Жизненный путь работника состоит из длительного подъема по служебной лестнице с постепенным ростом его потенциала, знаний, опыта и квалификации. После работы в высшей для должности – уход на пенсию (прыжок с «трамплина»).

Модель карьеры «Лестница» предусматривает постепенный подъем по ступенькам служебной лестницы.

После занятия верхней должности начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением все менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных решений в экстремальных ситуациях, руководства большим коллективом.

Модель карьеры «Змея» предусматривает горизонтальное перемещение работника с пребыванием в одной должности 1-2 года на другую. После изучения конкретных функций управления на данном уровне управления работник переводится на вышестоящую должность.

Модель карьеры «Перепутье» предполагает после определенного фиксированного или переменного срока работы прохождение работником комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о его повышении, перемещении или понижении в должности. Модель карьеры «Перепутье» широко распространено на предприятиях, применяющих трудовой договор в форме контракта.

**2.Подобрать 10 русских народных пословиц и поговорок, иллюстрирующих общие принципы карьерной стратегии.**

1. Плох тот солдат, который не хочет стать генералом.

2. Тот, кто не способен сделать судьбу, делает карьеру.

3. Правило буравчика: чтобы продвигаться, надо вертеться.

4. Большому кораблю – большое плаванье.

5. На своих ошибках учатся, на чужих – делают карьеру.

6. Не место человека красит, человек – место.

7. Каждый мечтает зарабатывать столько, сколько он тратит.

8. На бога надейся, а сам не оплошай.

9. Не продавай шкуры, не убив медведя.

10. В своих делах можно полагаться только на себя и на свой труд.

**3.Провести сравнительный анализ моделей карьеры «Трамплин» и «Змея». Каковы их достоинства и недостатки?**

***Модель карьеры «Трамплин»***

* Широко распространена среди руководителей и специалистов.
* Характеризуется длительным подъемом по служебной лестнице с постепенным ростом потенциала, знаний, опыта и квалификации.
* Цель – удержаться на высшей должности, а затем «прыжок с трамплина» ввиду ухода на пенсию.
* Предпочтение карьеры «Трамплин» в силу ряда причин: личных интересов, невысокой загрузки, хорошего трудового коллектива, приобретенной квалификации.
* Характерна для Госслужащих.
* Главный недостаток модели служебной карьеры «Трамплин» заключается в том, что практически не используется опыт руководителя после его увольнения с должности директора предприятия.

***Модель карьеры «Змея»***

* Предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую, путем назначения. Время занимаемой должности в основном 1-2 года.
* Прежде чем стать директором предприятия, руководитель в течение 6-9 лет работает заместителем директора по кадрам, коммерции и экономике и всесторонне изучает важные участки деятельности.
* Наибольшее распространение эта модель получила в Японии на крупных фирмах.
* Когда люди работают все время по одной специальности, у них возникает тенденция к формированию локальных целей, связанных только с этой специальностью, а не с будущим всей фирмы.
* При несоблюдении ротации кадров карьера "змея" теряет значимость и может   
  иметь негативные последствия, т.к. часть работников с преобладанием   
  темперамента меланхолика и флегматика не расположены к смене коллектива или должности и будут воспринимать ее очень болезненно.
* Свойственна производству.

**4.Разработать примерный план работы с резервом для конкретной организации, где вы проходили практику или работаете.**

План работы с резервом руководящих кадров предприятия ФГУП «ГосНИИОХТ» включает следующие разделы: определение потребности в руководящих кадрах; подбор и изучение руководящих кадров; комплектование резерва; работа с резервом руководящих кадров; контроль за подготовкой резерва руководящих кадров; определение готовности резерва руководящих кадров для назначения на должности.

Работа с кадровым резервом руководителей строиться на следующих принципах:

- плановость и перспективность работы;

- системность и систематичность работы;

- динамичность обновления состава резерва;

- объективность оценки деловых и личностных качеств, определение соответствия данных качеств должности;

- соответствие содержания обучения характеру работы на новой более высокой должности;

- эффективность деятельности по управлению кадровым резервом.

План кадрового резерва составляются в виде схем замещения, которые имеют разнообразные формы в зависимости от особенностей и традиций различных организаций. Можно сказать, что схема замещения представляют собой варианты развития организационной структуры, ориентированной на конкретные личности с различными приоритетами. В основе индивидуально ориентированных схем замещения лежат типовые схемы замещения. Они разрабатываются службами управления персонала под организационную структуру и представляют собой вариант концептуальной модели ротации рабочих мест.

**Тема 6. «Социально-психологическая адаптация»**.

**1.Словарь: совместимость, социально-психологический климат коллектива, режим труда и отдыха, адаптация.**

***Совместимость*** групповая – социально-психологический показатель сплоченности группы, отражающий возможность бесконфликтного общения и согласованности действий ее членов в условиях совместной деятельности.

***Социально-психологический климат коллектива*** – условия, в которых происходит взаимодействие членов рабочей группы, влияют на успешность их совместной деятельности, на удовлетворенность процессом и результатами труда.

***Режим труда и отдыха*** – установленный в организации распорядок, регламентирующий определенное чередование времени работы и отдыха на протяжении рабочей смены, недели, месяца и года. На основе психофизических исследований разработаны и рекомендованы более десяти типовых режимов труда и отдыха.

***Адаптация*** (от лат. «adapto») – активное приспособление работника к новой рабочей среде, в процессе которого происходит взаимное согласование требований и ожиданий обеих сторон.

**2.Конспект: Организационная психология. Серия «Хрестоматия по психологии» / Сост. и общ редакция Л.В. Винокурова, И.И. Скрипюка. – СПб., 2001. Статья 2. О.И. Зотова, И.К. Кряжева «Содержание и показатели адаптации личности».**

Адаптация в узком, социально-психологическом значении рассматривается как взаимоотношение личности с малой группой, чаще всего – производственной или студенческой. То есть, с точки зрения социальной психологии, процесс адаптации понимается как процесс вхождения личности в малую группу, усвоение ею сложившихся норм, отношений, занятие определенного места в структуре отношений между ее членами.

Особенности социально-психологического изучения адаптации заключается в том, что, во-первых, отношения индивида и общества рассматриваются как опосредованные малыми группами, членом которых является индивид, во-вторых, малая группа сама становится одной из сторон, участвующих в адаптационном взаимодействии, образуя новую социальную среду – сферу ближайшего окружения, к которому приспосабливается человек.

Другими совами, адаптация рассматривается как процесс изменения взаимодействующих сторон. Личность, входя в новое социальное окружение, определенным образом меняет систему своих отношений. В свою очередь группа реагирует на появление новичка корректировкой своих норм, традиций, правил. В работах данного направления большой акцент ставится на личность, именно ей отводиться решающая роль в процессе адаптации. Вместе с тем можно назвать работы по проблеме адаптации, объектом исследования которых является группа как активный участник адаптивного взаимодействия, а не как среда, к которой приспосабливается человек. В этом качестве ее характеризует так называемая «адаптирующая способность группы».

О.И. Зотова и И.К. Кряжева, логически продолжая разработку данной проблемы, отмечают, что социально-психологическая адаптация осуществляется на разных уровнях общества, трудового коллектива, непосредственного социального окружения, личностной адаптированности. По их мнению, важным фактором, влияющим на адаптационный процесс, являются условия жизни и деятельности. Оценка и восприятие этих условий опосредованы отношением к содержанию труда и целям деятельности. Однако в зависимости от индивидуальных способностей и особенностей мотивационной сферы личности, условия деятельности способны оказывать ощутимое влияние на характер, скорость и результат адаптации. В коллективе адаптация выступает как необходимое условие продуктивной социальной активности, а социальная активность, в свою очередь, не может существовать без адаптации личности в данной социальной среде. Умение быстро находить свое место в совместной деятельности, в новом коллективе, проявление своих способностей и интересов является основным условием для адаптации человека в новой по отношению к нему социальной среде. Причем, чем выше это умение, тем выше скорость адаптации. Для решения наших задач особенно важны выводы этих ученных о том, что «адаптация происходит тогда, когда социальная среда способствует реализации потребностей и стремлений личности, служит раскрытию и развитию ее индивидуальности».

Социально-психологическая адаптация личности в данном случае определяется «степенью реализации личностного потенциала в конкретных условиях деятельности, наличием условий (в том числе психологических) для свободного проявления сущностных сил».

**Тема 7. «Увольнение персонала организации».**

**1.Словарь: высвобождение, аутплейсмент, кадровые агентства, коучинг, рекрутинг, аутстаффинг, фирма-аутсорсер.**

***Высвобождение*** – сокращение персонала в результате ликвидации рабочих мест или реорганизации компании.

***Аутплейсмент*** – форма расторжения трудового договора между предприятиями и работника, предусматривающая привлечение специализированных организаций в целях оказания заинтересованным лицам помощи в трудоустройстве.

***Кадровые агентство*** – это организация, оказывающая услуги по подбору персонала для фирм-заказчиков.

***Коучинг*** – это раскрытие потенциала человека для достижения им максимального результата. Это помощь скорее в том, чтобы он сам научился, чем в том, чтобы научить его.

***Рекрутинг*** или подбор персонала – это бизнес-процесс, являющийся одной из основных обязанностей менеджеров или рекрутеров. Также подбор персонала – основная услуга, предлагаемая кадровыми агенствами.

***Аутстаффинг*** – привлечение компанией внештатного специалиста, имеющего соответствующие знания, профессиональные навыки и опыт на время выполнения определенного проекта, а также с целью уклонения от соблюдения требований трудового законодательства.

***Фирма-аутсорсер***, должна предоставлять комплексный вид услуг. Например, юридические, бухгалтерские, подбор и обучение персонала, услуги по предоставлению программного обеспечения. Это связано, прежде всего, с тем, что юрист и бухгалтер, как правило, работают совместно, то есть они помогают друг другу в решении различных возникающих в процессе работе задач (налоговые споры, работа с договорами).

**2.Охарактеризуйте явление текучести кадров.**

Текучесть персонала – движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворительностью работника рабочим местом или неудовлетворительностью организации конкретным работником.

Текучесть может быть:

* Внутриорганизационная – связанная с трудовыми перемещениями внутри организации;
* Внешняя – между организациями, отраслями и сферами экономики.

*Естественная текучесть* способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

*Излишняя же текучесть* вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

Излишняя текучесть персонала, по данным западных психологических исследований, отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации. С уходом сотрудников разваливаются сложившиеся связи в трудовом коллективе, и текучесть может приобрести лавинообразный характер. В последние годы на российских предприятиях часто наблюдаются случаи «ухода отделами», когда сложившиеся рабочие коллектива, в силу одинаковой мотивации и сложившихся контактов, предпочитают переходить в другую организацию целиком.

Таким образом:

* текучесть кадров сказывается на производительности труда не только тех работников, которые намерены уходить, но и тех, которые продолжают работать, то есть на жизни всей организации;
* текучесть мешает создавать эффективно работающую команду, отрицательно влияет на корпоративную культуру организации.

Несмотря на остроту этой проблемы во многих организациях, «программы сохранения персонала» пока являются редкостью.

Текучесть персонала на пустом месте не возникает, грамотному руководителю она всегда говорит о том, что что-то у него в «бизнес - королевстве» неладно. Каковы **причины текучести кадров** на предприятии, почему люди уходят, почему они уходят как бы неожиданно или массово?

Основные и главные причины ухода персонала следующие:

1. неконкурентоспособные ставки оплаты;

2. несправедливая структура оплаты;

3. нестабильные заработки;

4. продолжительные или неудобные часы работы;

5. плохие условия труда;

6. деспотичное или неприятное руководство;

7. проблемы с проездом до места работы;

8. отсутствие возможности для продвижения, обучение или повышение квалификации, развития опыта, карьерного роста;

9. работа, в которой нет особой нужды;

10. неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов;

11. неадекватные меры по введению в должность (отсутствие контроля за адаптацией);

12. изменяющийся имидж организации;

13. работа с персоналом по принципу «соковыжималки» (жесткая структура);

14. прецеденты резких увольнений и резких наборов персонала в организацию (отсюда нестабильность компании).

Иногда текучесть кадров – не всегда так плохо, как кажется на первый взгляд.

Для некоторых сфер деятельности непостоянство сотрудников – вовсе не результат ошибок руководства. Например, среди торгового персонала кадровая текучесть практически неизбежна. А безусловным «лидером» в этой области является ресторанный бизнес.

Конечно, ни одна компания не обрадуется, если начнут уходить топ-менеджеры и шеф-повара. Но, что касается самых нижних ступенек карьерной лестницы – то здесь постоянное обновление штатов даже приветствуется.

Поэтому, ***главное для руководителя – правильно уметь выбирать людей и создать систему, которая позволит управлять «текучестью», минимизировать ее.***

**Методы управления и минимизации текучестью персонала:**

1. выявление причин увольнения каждого работника и ведение статистики этих причин;

2. ведение статистики увольнений (количество в месяц, в квартал, в год) по отделам, по должностям, по стажу работы;

3. разработайте программу ротации персонала (как горизонтальную, так и вертикальную);

4. разработайте систему отбора и адаптации персонала;

5. сделайте систему наставничества для «новичков», вовлекая туда более опытных сотрудников;

6. четко определите имидж вашей компании на рынке труда и при необходимости формируйте его для успешной работы;

7. создайте временные группы сотрудников для работы над проектами;

8. используйте некоторых работников как внутренних консультантов в различных частях компании;

9. проведите систему оценки сотрудников и формируйте кадровый резерв;

10. следите за карьерой ваших ушедших сотрудников и их котировкой на рынке труда;

11. Если сотрудники нарасхват, возможно, организация стала «кузницей кадров» для других предприятий. Значит, есть недостатки в планировании карьеры и развитии персонала. Если ваших сотрудников берут на другую работу с трудом, это тоже сигнал отставания вашей компании или симптомы негативных перемен отрасли;

12. примите на работу менеджера по персоналу либо обратитесь за кадровыми консультациями к специалистам по кадровому менеджменту.

При анализе текучести кадров важно оценить, какие по «качеству» сотрудники уходят, а какие остаются в организации, совпадает ли тенденция изменения качества персонала со стратегическими целями компании. Это дает понять – является ли существующий уровень текучести положительным или отрицательным явлением:

- если уходят именно те кадры, от которых уже давно надо было избавиться, значит, организация на верном пути;

- если же она теряет лучших сотрудников, то вопросом текучести необходимо серьезно заняться.

Если кадровая текучесть для вашего бизнеса – естественная издержка, надо заранее подготовиться к тому, что вам придется постоянно подбирать новый персонал и предпринимать необходимые меры, чтобы дела не стопорились из-за отсутствия рабочих рук. Тогда действуй так:

* прежде всего, наймите грамотного специалиста по подбору персонала: одного, несколько (зависит от размера текучести);
* оценить, на каких позициях в вашей компании наиболее вероятна частая смена персонала, и, соответственно, какого возраста, пола, с каким образованием вам понадобятся кандидаты. После того, как будет определена ваша «целевая аудитория» среди соискателей, можно выбирать оптимальные варианты побора персонала, а именно:
  + кадровые агентства, - их актуальная база данных, методы оценки, наработанные контакты позволят вам с максимальной быстротой подбирать персонал;
  + участвуйте в так называемых «ярмарках вакансий»;
  + используйте СМИ и Интернет (особенно собственный сайт компании) для поиска персонала.

**3.Преимущества лизинга персонала в PSC.**

Обратившись к услугам лизинга, Вы сможете:

* исключить затраты на подбор персонала;
* освободить службу персонала компании от административно-бумажной работы, связанной с оформлением своих сотрудников, уменьшить объем кадрового делопроизводства, а также исключить затраты на расчет заработной платы;
* уменьшить затраты на компенсационные пакеты (для временных сотрудников они либо не предусмотрены вообще, либо минимальны);
* снять с себя большую часть юридической ответственности перед сотрудниками;
* испытать новых сотрудников без оформления с ними трудовых отношений;
* избежать вынужденных простоев в работе;
* исключить или уменьшить затраты на увольнение сотрудников в связи с завершением проекта;
* перераспределить статьи бюджета (заработная плата – услуги).

При заключении договора работающие сотрудники компании-клиента или вновь или вновь принимаемые сотрудники переходят в штат компании PSC с оформлением срочного трудового договора с каждым из них. С этого момента компании PSC становится формальным работодателем для этих сотрудников и берет на себя всю юридическую и финансовую ответственность за ведение трудовых отношений с ними.

**Список используемой литературы.**

1. Бакирова Г.Х. Управление человеческими ресурсами. – СПб., «Речь», 2003.

2. Кафидов В.В. Управление персоналом: Учебное пособие. – СПб.: Питер. 2009 (Серия «Учебное пособие») Курс лекций: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. – СПб.: Союз, 2000.

3. Генкин Б.М., Кононова Г.А, Кочетков В.И.; под ред. Б.М. Генкина. Основы управления персоналом : учеб. для вузов.- М: Высшая школа, 2003. – СПб., 2002.

4. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. –

М:ИНФА-М, 2005.

5. Серия «Хрестоматия по психологии» / Сост. и общ редакция Л.В. Винокурова, И.И. Скрипюка. – СПб., 2001. Статья 2. О.И. Зотова, И.К. Кряжева «Содержание и показатели адаптации личности»