**ГОУ СПО «ОМСКИЙ ГОССУДАРСТВЕННЫЙ КОЛЛЕДЖ ПРОФФЕСИОНАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»**

**Заочное отделение**

**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА ПО ДИСЦИПЛИНЕ:**

**«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

**ВАРИАНТ№ 4**

 **Выполнил: студент группы З- 211**

 **Маток Евгений Александрович**

 **Проверил: преподаватель**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Дата поступления работы в колледж**

**«\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_2008г.**

**входящий №\_\_\_\_\_**

**Оценка работы\_\_\_\_\_\_\_**

**Дата проверки «\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2008г.**

**2008 г. ОМСК**

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

1. Экономический подход к управлению персоналом…………………..3
2. Адаптация персоналом…………………………………………………5
3. Планирование потребности в персонале………………………………8
4. Недирективные методы сокращения персонала………………………10
5. Требования к психодиагностическим методикам…………………….11
6. Список литературы……………………………………………………..15
7. **Экономический подход к управлению персоналом**

Экономический подход к управлению персоналом дал начало концепции *использования трудовых ресурсов*. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т. е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В сущности организация - это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизированно, эффективно, надежно и предсказуемо.

Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов можно выделить следующие:

* обеспечение единства руководства - подчиненные получают приказы только от одного начальника;
* соблюдение строгой управленческой вертикали - цепь управления от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;
* фиксирование необходимого и достаточного объема контроля - число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;
* соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации - штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властных полномочий, которыми наделены линейные руководители;
* достижение баланса между властью и ответственностью -бессмысленно делать кого-либо ответственным за какую-либо работу, если ему не даны соответствующие полномочия;
* обеспечение дисциплины - подчинение, исполнительность, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями;
* достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;
* обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, чтобы вдохновить персонал к эффективному исполнению своих обязанностей; заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к переоплате или перемотивированию.

В табл. 1 представлено краткое описание экономического подхода к управлению персонала.

Таблица 1 - Характеристика условий эффективности и особых затруднений в рамках экономического подхода

|  |  |
| --- | --- |
| *Условия эффективности* | *Особые затруднения* |
| ***Четкая задача для исполнения*** | Сложность адаптации к меняющимся условиям |
| ***Среда достаточно стабильна*** | Неповоротливая бюрократическая надстройка (строгая заданность и иерархичность управленческой структуры, затрудняющая при-нятие креативных и самостоятельных решений исполнителями при изменении ситуации) |
| ***Производство одного и того же продукта*** | Если интересы работников возьмут верх над целями организации, возможны нежелательные последствия (поскольку мотивация персонала сводится исключительно к внешнему стимулированию, то даже незначительных изменений в схеме стимулирования достаточно для непредсказуемых последствий) |
| ***Человек согласен быть деталью машины и ведет себя как запланировано*** | Дегуманизирующее воздействие на работников (использование ограниченных возможностей персонала может быть эффективным при низкоквалифицированном труде) |

**2 Адаптация персонала.**

Адаптация- процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствие с требованиями среды.

Адаптация является также одним из важных элементов реализации кадровой политики. Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации.

Принципиальные цели адаптации можно свести к следующему:

* уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
* снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;
* сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и не нужными, то они могут отреагировать на это увольнением;
* экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
* развитие позитивного отношения к работе, удовлетворение работой .

Следует сказать, что в отечественных организациях наблюдается неотработанность механизма управления процессом адаптации. Этот механизм предусматривает решение 3 важнейших проблем:

* 1. Структурного закрепления функций управления адаптацией в системе управления организацией;
	2. Организации технологии процесса адаптации;
	3. Организации информационного обеспечения процесса адаптации.

Структурное закрепление функций управления адаптацией может проходить по следующим направлениям:

1. Выделение соответствующего подразделения (бюро, отдела) в структуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала.
2. Распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по производственным подразделениям предприятия при сокращении, координации их деятельности со стороны службы управления персоналом.
3. Развитие наставничества, которое в последние годы на наших предприятиях незаслуженно забыто.

Менеджеры по управлению персоналом уже давно поняли, что высокая текучесть кадров может обойтись очень дорого, а опытных и квалифицированных работников обычно довольно трудно заменить.

Высокая текучесть кадров - проблема, с которой в первые дни своей деятельности сталкиваются многие организации.

Чтобы разобраться в сложной структуре адаптации, нужно рассмотреть, какие существуют принципы текучести кадров адаптационном периоде:

1. Профессиональная адаптация. Это самая главная тема, о которой следует говорить с новым работником. Он пришел в новое место ,у него новые надежды, которые если разовьются, то могут положительно повлиять на мотивацию работника в будущем.
2. Отношения с руководством. В принципе, отношения с руководством закладываются еще в начальной стадии контакта, то есть в первый момент знакомства. Возникают они по вполне понятным и закономерным причинам взаимоотношений между людьми- симпатией и антипатией.
3. Отношения с коллективом. Знакомство с новым человеком- это всегда нелегкая задача, тем более надо учитывать, что то количество времени, которое человек проводит на работе, составляет большую часть его жизни.
4. Неудовлетворенность зарплатой. Один из самых щекотливых моментов при собеседовании - это вопрос о зарплате, поэтому скорее всего его нужно отнести к руководителю. Здесь следует быть очень осторожным.

Условия работы. Этот вопрос должен быть обсужден весьма скрупулезно. Очень многие люди уделяют внимание тому, в каких экологических и санитарных условиях они работают.

Вообще, условно процесс адаптации можно разделить на 4 этапа:

1. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации.
2. Ориентация- практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями , которые к нему предъявляются со стороны организации.
3. Действенная адаптация. Этот этап состоит собственно в приспособлении новичка к своему статусу и в значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами.
4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации , он характеризуется постоянным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

**3. Планирование потребности в персонале.**

При бурном развитии новых технологий все большую значимость приобретает обеспечение предприятий квалифицированными кадрами. Своевременное комплектование нужными кадрами всех ключевых подразделений предприятия становится невозможным без разработки и реализации кадровой политики.

Важнейший элемент эффективной организации - определение реальной потребности в рабочей силе и подготовка прогноза изменения этой потребности.

Кадровое планирование становится важнейшим элементом кадровой политики, помогает при определении ее задач, стратегии и целей, способствует их выполнению через соответствующие мероприятия.

Кадровое планирование - составная часть планирования на предприятии. Если рассматривать кадровое планирование изолированно, то оно будет малоэффективным.

Цель планирования - обеспечить фирму или компанию необходимой рабочей силой и определить неизбежные при этом издержки. [6;26-27]

Для удобства можно считать, что процесс кадрового планирования включает в себя 3 этапа:

1. Оценка наличных ресурсов.
2. Оценка будущих потребностей.
3. Разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

Планирование трудовых ресурсов в действующей организации можно начать с оценки их наличия. Руководство должно определить, сколько человек заняты выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели.

Следующим этапом планирования является прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных перспективных целей.

Определить свои будущие потребности, руководство должно разработать программу их удовлетворения. Потребности – это цель, программа- средство ее достижения. Программа должна включать конкретный график. И предприятия по привлечению, найму , подготовке и продвижению работников, требующихся для реализации целей организации. [4; 565-569]

В конечном итоге успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы:

* сколько работников, какой квалификации,
* когда и где потребуется;
* каким образом можно привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;
* как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией;
* каким образом обеспечить условия для развития персонала;
* каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

Оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер.

Количественная оценка потребности в персонале , призванная ответить на вопрос "сколько?", основывается на анализе предполагаемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологий производства (форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (план ввода в строй предприятия, поэтапность разворачивания производства), а также прогноз изменения количественных характеристик персонала (с учетом, например, изменения технологии). При этом, безусловно, важной является информация о количестве заполненных вакансий.

Количественная оценка потребности в персонале – попытка ответить на вопрос " кого?".

Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации. Особую сложность представляет оценка потребности в управленческом персонале. В этом случае необходимо учесть, как минимум, возможности персонала "определить рациональные оперативные и стратегические цели функционирования предприятия и осуществлять формирование относительных управленческих решений, обеспечивающих достижение этих целей.

1. **Недирективные методы сокращения персонала.**

Если предприятие попадает в ситуацию кризиса, то одним из способов повышения его сопротивляемости, улучшения в буду­щем финансового положения может стать частичное сокращение персонала, увольнение неэффективных работников. Однако при использовании традиционных форм сокращения (увольнения по прошествии установленного законом срока) возникает множе­ство негативных последствий, которые часто сводят к минимуму возможный выигрыш.

Таким образом, сокращать надо, но использовать традиционные способы воздействия на персонал (административные, экономические и другие силовые) неэффек­тивно.

Решить проблему можно, используя **Недирективные** (нежест­кие) формы сокращения. Они связаны с доведением до индиви­дуального сознания каждого сотрудника необходимости изме­нить свое поведение, место в структуре, задуматься о необходи­мости оставаться именно на этом предприятии. Основной инстру­мент **недирективного** сокращения — эмоционально-ценностные мотивы при формировании решения об увольнении, и, в конеч­ном итоге, принятие каждым решения или преодоление нега­тивного отношения к решению руководства о возможностях ухо­да с предприятия. Именно **недирективные** методы позволяют получить экономический и психологический эффект от сокра­щения персонала.

 Возрастающая сложность произ­водственной деятельности приводит к «моральному износу» и «устаре­ванию» рабочей силы. Под «устареванием» в этом случае понимают ис­пользование работником теорий, понятий и методов, которые являются менее эффективными, чем принятые в настоящее время. При «профес­сиональном устаревании» знания работника в широкой профессиональ­ной сфере деятельности отстают от совокупности знаний, существующих в этой области. «Устаревание по должности» свидетельствует о несоответствии уровня технических знаний, которыми обладает специалист, занимающий определенную должность, и объема этих знаний, требуе­мых по должности. «Устаревшие» специалисты и менеджеры принима­ют, как правило, неэффективные решения, что влечет за собой снижение конкурентоспособности и, в конечном счете, приводит к серьезным по­терям предприятия.

1. **Требования к психодиагностическим методикам.**

 **Психодиагностика** - это не только направление в практической психодиагностике, но и теоретическая дисциплина.

Психодиагностику в практическом смысле можно определить, как установление психодиагностического диагноза – описание состояния объектов, коими могут выступать отдельная личность, группа или организация.

Психодиагностика осуществляется на основе специальных методов. Может входить составной частью в эксперимент или выступать самостоятельно, как метод исследования либо, как область деятельности практического психолога, направляясь при этом на обследование, а не на исследование.

Психодиагностика как наука определяется, как область психологии, разрабатывающая методы выявления и измерения индивидуально – психологических особенностей личности.

Как теоретическая дисциплина, психодиагностика имеет дело с переменными и постоянными величинами, характеризующими внутренний мир человека. Психодиагностика с одной стороны, это способ проверки теоретических построений, а с другой – конкретное воплощение теоретических построений – способ движения от абстрактной теории, от обобщения к конкретному факту.

Теоретическая психодиагностика опирается на основные принципы психологии:

***Принцип отражения*** – адекватное отражение окружающего мира обеспечивает человеку эффективную регуляцию его деятельности;

***Принцип развития*** – ориентирует изучение условий возникновения психических явлений, тенденции их изменения, качественные и количественные характеристики этих изменений;

***Принцип диалектической связи сущности и явления*** – позволяет увидеть взаимное обуславливание этих философских категорий на материале психической реальности при условии их нетождественности;

***Принцип единства сознания и деятельности*** – сознание и психика формируются в деятельности человека, деятельность одновременно регулируется сознанием и психикой;

***Личностный принцип*** – требует от психолога анализа индивидуальных особенностей человека, учета его конкретной жизненной ситуации, его онтогенеза.

Эти принципы положены в основу разработки психодиагностических методик – способов получения достоверных данных о содержании переменных психической реальности.

**5. 2. Методы психодиагностики и их классификация**

В настоящее время созданы и практически используются множество психодиагностических методов. В начале ХХ в. в психодиагностике как науке были признаны и приняты требования, предъявляемые к наиболее развитым современным наукам, напр. физике. Это требования **операционализации и верификации.**

**Операционализация** – предполагает указания на практические действия или операции, которые может выполнить любой исследователь, чтобы убедиться в том, что определенное в понятии явление обладает именно теми свойствами, которые ему приписываются.

**Верификация**– т. е. всякое новое понятие, вводимое в научный оборот и претендующее на научность, должно пройти проверку на его ***непустоту*,** т. е. на реальность существования явления, определяемого этим понятием.

Итак, психодиагностика есть достаточно сложная область профессиональной деятельности психолога, требующая специальной подготовки. Совокупность всех знаний, умений и навыков, которыми должен владеть психолог – диагност, настолько широка, а сами знания, умения и навыки настолько сложны, что психодиагностика рассматривается как особая специализация в работе профессионального психолога. Без психодиагностики не может обойтись ни один специалист – психолог любого профиля, если он имеет дело не только с теорией.

Конечно всё продумать невозможно. На практике многое можно упростить, каждый должен приобрести свой индивидуальный опыт и не полагаться на опыт других.

У многих индивидов, не имеющих практического опыта в общении, возникает вопрос: «Что применять мне сегодня или завтра в моих повседневных делах ?». Упражнения, упражнения и еще раз упражнения ! И после каждой тренировки необходим продуманный отчет самому себе. Вот это и есть основное правило, которое приведет к успеху в деловой беседе.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Хрестоматия по общей психологии. Психология мышления. М.: Изд-во МГУ 1981.
2. Основы психодиагностики. Под ред. Шмелева, А. Г. «Феникс» Ростов – на – Дону, 1996.
3. Кабанов А.Ф. Основы управления персоналом. – М., ИНФРА-М., 2002.
4. Барков С.А. Управление персоналом. – М.: ЮристЪ, 2001. – 451 с.
5. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Питер Ройш. Управление персоналом. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. – 352 с.
6. Денисов В., Филиппов А. Управление персоналом в быстрорастущих компаниях // Кадры. – 1999. – № 11
7. Герчиков Д.В. Миссия организации и особенности политики управления персоналом // Управление персоналом. – 1999. – № 12
8. Кибалов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. – М.: Дело, 1999