эта работа была сделана на заказ!

список оригинальных работ( больше 100) в режиме off-line вы можете посмотреть по адресу:

http://www.sinor.ru/~ranger/Ref

также вы найдете много учебной литературы и статей по всем предметам в моей библиотеке on-line

http://www.sinor.ru/~ranger

**Курсовая работа**

###### Психология и этика делового общения

**Психология формирования трудового коллектива – увольнение с работы**

Новосибирск 1999г.

Содержание

|  |  |
| --- | --- |
| Введение | Стр. 3 |
| 1. Какой работник вам нужен? | Стр. 4 |
| 2. Совместимость членов вашего коллектива | Стр. 6 |
| 3. Профессиональный подбор кадров | Стр. 8 |
| 3.1. Этапы отбора персонала | Стр. 9 |
| 3.2. Испытание на профпригодность | Стр. 10 |
| 4. Нужна ли должностная инструкция? | Стр. 12 |
| 5. Сотрудничество коллектива | Стр. 14 |
| 6. Когда подчиненные не выполняют ваши приказы | Стр. 16 |
| 7. Учится увольнять настоящим образом | Стр. 18 |
| Заключение | Стр. 19 |
| Литература | Стр. 20 |

Введение

Взаимоотношения людей в процессе совместной деятельности, которой каждый человек посвящает значительную часть своей жизни, всегда вызывали особый интерес и внимание со стороны философов, психологов, социологов, а также специалистов-практиков, стремившихся обобщить свой опыт делового общения в той или иной сфере, соотнести его с выработанными человечеством нормами нравственности и сформулировать основные принципы и правила поведения человека в деловой (служебной) обстановке. В последнее время для характеристики всего комплекса вопросов, связанных с поведением людей в деловой обстановке.

Совместная деятельность людей не может быть нейтральной по отношению к нравственности. Исторически мораль, а не право, была первой формой регуляции отношений между людьми. Особое значение эта форма регуляции деловых отношений приобретает в демократическом обществе, в котором отсутствует жесткий контроль государства за хозяйственной и иной деятельностью людей.

Также в своей работе я рассмотрю такую функцию управления персоналом, как планирование человеческих ресурсов. С этой функцией тесно связан вопрос об определении контингента персонала, за счет которого следует проводить сокращения, т.е. вопрос об увольнении сотрудников.

**1. Какой работник вам нужен?**

**Руководитель, как правило, хорошо знает, зачем он нанимает человека.** Поэтому, встретившись с кандидатом, руководитель пытается понять, подходит ли он для данной роли. Сделать это оказывается очень трудно.

**Трудности у руководителя возникают отчасти потому, что предназначение должности еще недостаточный критерий для оценки кандидата.** От понимания того, зачем вам нужен работник, надо перейти к пониманию того, какой работник вам нужен, иными словами, составить его профиль, т. е. описать задачи человека в данной должности и те поведенческие умения и навыки, которые обеспечивают решение этих задач.

Казалось бы, несложно ответить на вопрос, каким должен быть работник. Каждый руководитель, подумав, опишет нужные качества работника. **Но** здесь необходимы специальные знания и системный подход, иначе ошибок не избежать: может составляться либо слишком идеальный профиль, либо слишком противоречивый.

**У руководителя, решившего подойти к оценке кандидатов основательно и составить описание нужных качеств работника, есть три возможности:**

• найти готовый профиль профессионально необходимых качеств для данной должности

• использовать профессионального консультанта для работы над профилем

• составить такой профиль самому или с помощью своих сотрудников

Что касается готовых профилей, сейчас многие психологи предлагают руководителям протестировать их работников или кандидатов на должности в организации, иногда это очень полезно. И все же, прежде чем тестировать, стоит поинтересоваться: что конкретно этот тест проверяет; кто изготовил его, кто и как проверил, что он измеряет именно то, на что претендует.

Если вы решили изготовить профиль сами, нужно учитывать следующие пять групп факторов, определяющих требования к работнику:

**1. Содержание работы. В** крупных западных компаниях на каждую должность существует так называемый job description , примерный аналог таких наших понятий, как должностные обязанности, описание рабочего места. Одинаковое название должности вовсе не означает одно и то же содержание работы. Так, один руководитель ожидает от своего главного бухгалтера подготовки всех видов отчетности для налоговых и прочих контролирующих организаций, другой руководитель ожидает, что главный бухгалтер правильно перераспределит обязанности в бухгалтерии и наладит контроль за работой бухгалтеров.

**2. Организаторская культура.**  Очень важно учитывать этот фактор, поскольку разные организационные культуры формируют разные требования к одной и той же должности. В одной организации могут быть расписаны права и обязанности каждого сотрудника, никто никогда не общается через голову непосредственного начальника. В другой организации ценятся мобильность, гибкость и творческий подход. Работник не имеет четкого перечня обязанностей, определены только задачи.

**3. Задачи и среда.** Одна организация планирует расширение, другая сокращение. Обеим организациям нужен коммерческий директор, но требования к нему будут разные.

**4. Личность первого лица.** Руководитель со своим характером, со своими достоинствами и недостатками также является фактором, определяющим требования к кандидату

**5. Команда.** Новый сотрудник должен вписаться в команду своих коллег, равных ему по уровню и тех, кем ему придется руководить. Должен ли он будет принять нормы, бытующие в группе, или вы ждете, что он поможет их изменить?

**Самостоятельное создание профиля может показаться вам слишком трудоемким делом. Можно сэкономить и силы, и время, если обратиться за помощью к консультанту. Хотя он и не сделает работу за вас, но благодаря совместным усилиям работа пойдет быстрее и эффективнее.**

**2. Совместимость членов вашего коллектива**

В современных условиях, когда человеческий ресурс становится основным ресурсом предприятия, особо важное значение приобретает деятельность каждого члена коллектива. Среди факторов, способствующих трудовой активности людей или, наоборот, препятствующих этому, важную роль играет их межличностная совместимость. В психологии это понятие стали использовать при изучении процессов и результатов межгрупповых коммуникаций, общения, динамики межличностных отношений и других социально-психологических явлений.

Совместимость как процесс взаимной деятельности реализуется в течение определенного отрезка времени и характеризуется адаптивными личностными возможностями членов группы.Приэтом определяют четыре стадии развития группы:

**1. Начальная стадия развития группы.** Когда люди впервые объединяются в группу для того, чтобы выполнить определенное задание, каждый их них оказывается в ситуации, когда прежде всего он должен сориентироваться. Он чувствует при этом некоторое стеснение, защищается, старается повысить свою роль в решении стоящей задачи. Люди стремятся скрыть свои чувства, слабости, пытаются быть рациональными.

**2. Вторая стадия: взаимное раскрытие (противоборство).** В то время как на первой фазе на передний план выдвигается взаимное изучение, во второй - возрастает активное внимание к проблемам собственной группы и собственной ситуации. Члены группы познают, кто имеет сходное восприятие и аналогичные позиции, сближаются между собой; начинается критика методов и правил работы, преодоление предубеждений по отношению к определенным лицам; происходит столкновение мнений. Если на этой фазе удается изучить и принять во внимание слабые и сильные стороны членов группы, тогда появляется возможность узнать причины низких результатов работы и скорректировать дальнейшие действия.

**3. Третья стадия: консенсус и кооперация.** После того как группа во второй фазе решила межличностные проблемы, резко возрастает взаимное доверие сотрудников. Группа становится более открытой и чувствует себя более свободной в том, чтобы отрицать либо принимать методы работы и способы действия. На этой фазе группа проявляет высокую степень прочности все большее согласие устанавливается относительно целей работы и задач совместных действий.

 **4. Четвертая стадия: оптимальный коллектив.** Если группа достигает этой стадии, то это означает идентификацию разных членов группы с целями группы и ее общей задачей. Внутреннее взаимодействие в группе характеризуется взаимной открытостью, постоянной обратной связью, совместным учетом результатов и стремлением к улучшению общей ситуации соперничество уступает место кооперации.

Чтобы сделать изложенные выше наблюдения полезными для практики, требуется, чтобы руководитель и члены группы реально осознавали, на какой стадии развития группа находится и учитывали особенности этого этапа.

## 3. Профессиональный подбор кадров

Многие владельцы отечественных бирж давно осознали, что без менеджеров высокого класса они вряд ли могут соперничать с зарубежными конкурентами.

Однако процесс выбора агентства по подбору кадров и работа с ним требуют навыков и знаний. Каковы же основные ошибки в этой работе? Прежде всего – неверный выбор агентства по подбору персонала. В погоне за дешевизной бизнесмены выбирают агентства, которые не могут предоставить заказчику качественные услуги. Рекрутинговый бизнес – это не производство, здесь нельзя или почти нельзя за счет снижения издержек понизить цены на услуги. Даже при подборе самых заурядных специалистов нельзя рассчитывать больше чем на 2-2,5% скидок от базовой ставки кадрового агентства. А базовая ставка практически одинакова во всем мире и равна минимум 20% годового фонда оплаты труда подбираемого специалиста. Если кадровое агентство предлагает более низкие цены, значит оно экономит либо на зарплате сотрудников, либо на этапах технологического процесса, что не может не сказаться на качестве услуг.

Для качественного подбора персонала рекрутер должен владеть максимумом информации, зачастую весьма конфиденциальной, о фирме-заказчике. Ведь он подбирает специалиста для работы в совершенно конкретной компании. Только при первичном собеседовании рекрутеры обычно задают клиенту около 40 вопросов общего плана – от организационной структуры до праздников, отмечаемых на фирме. с течением времени между агентством и заказчиком устанавливаются доверительные отношения, позволяющие решать конфиденциальные задачи. Большинство ведущих западных компаний крайне редко отказываются от услуг однажды выбранного агентства.

Российские компании часто не желают сообщать необходимую информацию не только о фирме, но и о вакансии. Обычно заказчик ссылается на отсутствие времени для беседы либо на конфиденциальность информации. Причем часто секретным является уровень зарплаты подбираемого специалиста.

Сложности возникают также, когда заказчик формулирует требования к кандидату по принципу "чего хотелось бы". При этом не принимаются во внимание ограничения, обусловленные потолком в зарплате, статусом компании, уровнем корпоративной культуры и т. д. Между тем почти невозможно найти блестящего финансового директора со свободным английским, с дипломом, полученным на Западе, имеющего опыт работы в финансовых институтах Запада, для фирмы, где первый вице-президент говорит на языке "братвы". Это вообще актуальная для российских компаний проблема, когда существующая корпоративная культура тормозит экономическое развитие фирмы.

Западные менеджеры имеют тома нормативных документов, в которых прописаны должностные обязанности любого специалиста. Они могут взять финансового менеджера из фирмы-конкурента, и ему не надо будет сообщать должностные обязанности – они идентичны таковым на предыдущем месте работы. У нас каждый руководитель имеет свои представления о функциях работника. Однако, когда рекрутер начинает уточнять должностные обязанности, это ужасно раздражает заказчика.

Подбор персонала – это "дорога с двусторонним движением". Не только работодатель выбирает работника, но и работник выбирает работодателя. Процесс найма сотрудника есть процесс согласования интересов работодателя и работника. В условиях жесткого дефицита классных специалистов, кто кому больше нужен – специалист фирме или фирма специалисту – вопрос спорный.

### 3.1. Этапы отбора персонала

Процесс отбора начинается с предварительной отборочной беседы. Целью ее является первичное знакомство с претендентом: выяснение его образования, оценка внешнего вида и определяющих личных качеств. На основе предварительной беседы происходит "отсев" явно неподходящих кандидатов.

Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, заполняют бланк заявления и анкету. Анализ анкетных данных позволяет выявить соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям, соответствие практического опыта характеру деятельности, наличие ограничений любого рода на выполнение должностных обязанностей, готовность к принятию дополнительных нагрузок. Таким образом, анализ анкеты способствует дальнейшему сужению круга претендентов на должность.

Третий этап отбора – беседа по найму – может проводиться по схеме или без схемы или слабо формализованным. В ходе собеседования не стремятся к получению информации на основе прямых вопросов. Так, вопрос: "Что вам больше всего понравилось в Вашей последней работе?" – направлен на выявление способности к творческой деятельности. Вопрос: "Что собой представляет начальник по предыдущей работе?" – призван раскрыть отношения, которые складывались у заявителя с начальником по предыдущей работе. В ходе собеседования не только идет отбор работников, но и происходит знакомство заявителя с особенностями работы на новом месте, проводящий беседу стремится создать у претендента положительный образ фирмы.

Четвертым этапом отбора может быть тестирование кандидатов. Но следует заметить, что большинство тестов более надежны и достоверны в предсказании негативных результатов и менее эффективны в прогнозе успешной деятельности потенциального работника на новом месте. Поэтому, при окончательном выборе необходимо использовать менее формализованные методы.

Пятым этапом отбора является наведение справок у руководителя по предыдущей работе и у других лиц, хорошо знающих претендента. Наибольшее распространение сбор сведений получил в США. Но в литературе критически оцениваются возможности использования сведений у бывшего начальника, что связано с субъективностью, к тому же, время может изменить восприятие руководителем своего бывшего работника, причем не всегда в лучшую сторону.

Шестым этапом отбора является проверка отзывов и рекомендаций. Рекомендательное письмо должно быть подготовлено человеком, хорошо знающим качества заявителя и результативность его работы.

Седьмым этапом отбора является медицинский осмотр. Его необходимость связана с определением возможностей заявителя физически выполнять данную работу.

На протяжении всех этапов отбора важно наблюдение за кандидатом – восприятие внешнего облика, вида, поведения человека. Хорошие результаты получаются, когда наблюдение проводится за человеком в процессе его работы.

## 3.2. Испытание на профпригодность

Ни одна компания не будет попусту тратить на аттестацию время и деньги. Вне зависимости от цели, которую преследует компания, устраивая аттестацию, результаты ее будут вполне конкретными для каждого отдельно взятого работника. Во-первых, от числа набранных в ходе аттестации баллов будет зависеть ваша зарплата, бонусы и прочие дополнительные выплаты. Во-вторых, от этих же баллов будет напрямую зависеть ваша карьера.

Существуют две основные формы аттестации.

Первая форма (наиболее распространенная сегодня в российских компаниях) – объявляется день Х, когда ваш непосредственный начальник должен будет проставить в аттестационный лист оценки по самым разным параметрам на основе вашей трудовой деятельности в течение всего года. Аттестационный лист разрабатывается службой персонала компании либо приглашенными консультантами. Затем проводится собеседование, где объявляют результаты, высказывают замечания, разрешают высказаться аттестуемым.

Такого типа аттестацию вот уже четвертый год проводят во Внешторгбанке. Там разработаны три вида оценочных ведомостей для разных категорий сотрудников. Все работники заранее могут ознакомиться с образцами аттестационных листов и знают, по каким параметрам их будет оценивать начальник. Собеседование, как отмечают кадровые специалисты, часто играет значимую роль при выставлении итоговых оценок.

Другая форма аттестации пришла к нам из Америки. Называется она management by objectives – “управление посредством постановки целей”. В этом случае руководитель с сотрудником заранее разрабатывают план работы, ставят конкретные задачи и определяют сроки. А во время аттестации лишь проверяется, чего сотрудник добился за отчетный период. Подобного рода оценки требуют от сотрудника максимума усилий и порой превращаются в своеобразный марафон.

Обычно аттестацию проходят все сотрудники без исключения. Квалификация топ-менеджеров оценивается с помощью технологии Центра оценки.

При проведении любой формы оценки всегда существует вероятность того, что сотрудник получит откровенно субъективные оценки. Тем более если баллы ему выставляет непосредственный начальник, с которым у него по какой-то причине не сложились отношения.

Конечно, если во время аттестации работник демонстрирует выполнение заранее намеченного плана, с объективностью проблем обычно не бывает – цифры обмануть трудно. Во всех остальных случаях результаты аттестации можно попытаться оспорить. Так, во Внешторгбанке каждый работник подписывается, согласен ли он с оценкой непосредственного руководителя. И если кто-то не согласен, то обращается к вышестоящему руководителю, там все вопросы и снимаются.

## 4. Нужна ли должностная инструкция?

Часто от руководителей можно слышать: "Не хватает времени для решения многих вопросов". Исследования, проведенные на нескольких десятках промышленных предприятий, свидетельствуют о том, что в течение рабочего дня руководителю приходится решать до 200 различных вопросов, иногда по 3-4 одновременно. Информация, поступающая к высшему руководству, чаще всего никем не фильтруется, а при решении неверно расставляются акценты и выбираются приоритеты, начинает одолевать рутина, управление осуществляется по отклонениям, менеджер становится управляемым, им руководят события.

Такая ситуация чаще всего происходит из-за неумения или нежелания делегировать полномочия подчиненным в решении второстепенных вопросов.

Это является результатом недостатков действующих должностных инструкций:

1.В должностных инструкциях поверхностно фиксируется существующее разделение труда на определенный момент и не учитываются происходящие в процессе работы изменения, в силу чего они теряют значение документа, регламентирующего работу управляющих различных уровней.

2.Обязанности, права и ответственность, как правило, оказываются несбалансированными и несогласованными в масштабе организации.

3.Должностные инструкции менеджеров и специалистов носят чаще всего общий характер, и тем самым теряется организующее и регулирующее значение этого документа. 4.Зафиксированные в должностной инструкции обязанности, права и ответственность работника оказываются оторванными от тех условий, которые необходимы для успешного выполнения.

Грамотно составленная инструкция позволяет определить обязанности, права и ответственность персонала и оберегает его от выполнения несвойственных функций, подчеркивает систему взаимоотношений между менеджерами и подчиненными им работниками, инструкция упорядочивает потоки информации на предприятии.

Должностная инструкция, как правило, содержит:

•полное наименование должности

•кому должность подчинена

•кому должность дает распоряжения

 •требования к работнику на данной должности (образование, специальность, опыт работы) •цели, которые руководство предприятия выдвигает для данной должности

•функции, которые работник должен выполнять на данной должности

 •ответственность, которую несет работник на данной должности

•порядок оценки труда работников

Положительные факторы делегирования полномочий: делегирование высвобождает время руководителя для решения важных и творческих вопросов, является формой повышения квалификации сотрудников, положительно влияет на мотивацию сотрудников.

**5. Сотрудничество коллектива**

В России сегодня практически невозможно найти предприятие, руководство которого было бы довольно достигнутыми результатами. Мало кто из российских руководителей оценивает эффективность использования внутреннего потенциала предприятия выше 50%. Но из вечных российских вопросов "Что делать?" и "Кто виноват?" руководители часто предпочитают второй. Успехи же любой организации находятся в прямой зависимости от качества управления.

     Питер Друкер, признанный "гуру" менеджмента, указывает, что у любой организации есть всего два вида основных ресурсов: ресурсы знаний, т.е. обученные работники, и деньги. Сильную фирму от слабой, по его мнению, отличает прежде всего квалификация ее персонала, его знания, мотивация, направленность.

     Единственными ресурсами, поддающимися управленческой деятельности, являются люди, обладающие знаниями, оборотный капитал и производственные расходы. В отличие от них капиталовложения более или менее неподвижны после принятия исходного решения о вложениях. Раз эти ресурсы в такой степени управляемы, то ими и надо управлять, иначе они могут использоваться не по назначению. Однако на пути руководителей в работе по развитию своей организации сегодня встает ряд барьеров:

1.Высокий уровень напряженности в коллективе. Трудно рассчитывать на энтузиазм и существенную поддержку со стороны коллектива , охваченного страхами, недовольством. Причины этой напряженности могут быть самыми разными:

•недостаточная связь оплаты труда и трудового вклада работников •неинформированность людей и, как следствие, отсутствие уверенности в стабильной работе организации в ближайшей перспективе

 •нерешенность в организации важнейших социальных проблем •низкий уровень взаимопонимания между руководством и персоналом и др.

2.Недостаточная заинтересованность значительной части работников в проводимых преобразованиях. Часто люди просто не видят, чем конкретно для них будет выгодна работа в новых условиях.

3.Низкий уровень доверия между администрацией и рядовыми работниками.

4.Руководители среднего уровня часто практически полностью выключены из процесса подготовки организационных изменений и относятся к ним почти с таким же недоверием, как и подчиненные. Это часто делает их потенциальными противниками проводимых изменений.

5.И самая главная проблема, которая почему-то игнорируется практически всеми руководителями, приступающими к масштабным переменам в организации, – это отсутствие перспективной кадровой политики. Речь идет о формировании таких планов в работе с персоналом, которые бы увязывали основные цели реорганизации с адекватными мерами в области управления персоналом.

Видят ли руководители эти барьеры? Не всегда . Но и в тех случаях, когда видят, часто недооценивают их серьезность, действуя по принципу: "Некогда думать, дело делать надо". В одиночку же рассчитывать на успех руководителю не приходится. Ему нужна команда единомышленников.

Сотрудничество покупается только уважением – на другую валюту его не купишь, сколько не переплачивай.

#### **6. Когда подчиненные не выполняют ваши приказы**

     Многих руководителей беспокоит неудовлетворительный уровень исполнительской дисциплины среди подчиненных, когда работа или не выполняется в срок, или не выполняется должным образом. Основное средство воздействия на недисциплинированных подчиненных руководители обычно видят в усилении контроля и требовательности, в наказании провинившихся. Однако, практика показывает, что устойчивых положительных результатов эти меры воздействия на подчиненных не приносят.

     Для того, чтобы руководитель мог найти наилучшее средство решения вставшей перед ним управленческой проблемы, необходимо лучше уяснить, от чего же в конечном счете зависит уровень исполнительской дисциплины их подчиненных и какие средства воздействия могут помочь в повышении ее уровня.

     Среди причин неудовлетворительного уровня исполнительской дисциплины называют такие, как:

•низкий уровень квалификации исполнителей

 •низкий уровень квалификации руководителей

 •неудовлетворительное качество подготовки руководителем самого решения, на основании которого перед исполнителем ставится задача

•нечеткая постановка перед исполнителем задач, требующих исполнения

•недостаточная заинтересованность работника в решении поставленной задачи •традиции и правила, установившиеся в организации, отрицательно влияют на отношение работников к выполнению порученной работы

 •неудовлетворительный уровень контроля, который руководители осуществляют за работой исполнителей

•отсутствие в распоряжении исполнителей ресурсов, необходимых для качественного выполнения работы (время, информация, оборудование, человеческие ресурсы необходимой квалификации и численности, финансы и др.)

     Для того, чтобы добиться высокого уровня исполнения порученной работы, требуется выполнение целого ряда условий:

1.Подбор исполнителей, наилучшим образом подходящих для выполнения работы (опыт, знания, мотивация).

 2.Необходима тщательная проработка проблемы, подлежащей решению (кто отвечает за выполнение работы, исполнители, четкое определение задачи, сроки исполнения, необходимые ресурсы, какая помощь должна быть оказана исполнителю).

 3.Руководителю необходимо получить от исполнителя подтверждение того, как он понял поручение, насколько готов к его выполнению, какие сложности он видит на пути выполнения порученной работы.

4.Необходимо обеспечить должный уровень мотивации исполнителя. При этом важно, чтобы позитивные стимулы перевешивали негативные по объему.

 5.Необходимо четко указать, как будет осуществляться контроль, какие предусмотрены формы обратной связи от непосредственного руководителя.

**7. Учится увольнять настоящим образом**

**"Управление сокращениями" стало во многих фирмах постоянной функцией, появились соответствующие специалисты и должности в штатном расписании кадровых служб.** Так, "Форд" официально именует эту должность "специалист по кадровому планированию", а занимающий ее работник ("господин плохие новости") координирует программу ликвидации 10 тыс. должностей в компании.

Как считает Владимир Тарасов, директор Таллинской школы менеджеров, очень важно понимать, что **уволить - значит не унизить, а поднять человека.** Если он наносит ущерб организации, то нельзя позволить ему продолжать делать это. Важно сделать так, чтобы это было понятно не только начальнику, но и подчиненному. Процесс увольнения включает два этапа. Первый - внутренняя готовность уволить. Второй - мотивация, когда нужно ответить на вопрос, почему вы хотите его уволить. Это не так просто, нужна определенная душевная работа, чтобы объяснить себе и подчиненному: его увольняют не потому, что плохо к нему относятся, а потому, что он не умеет делать то, что нужно фирме, или фирма не имеет возможности его содержать, помогатьему в данный момент. В этом случае он уйдет с менее отрицательными чувствами, поняв, что у него еще есть шанс достичь большего.

При увольнении фирмы нередко пользуются известным формальным правилом "принятый последним увольняется первым", отдающим предпочтение тем, кто проработал в фирме большее число лет. Однако такой подход не учитывает различий в индивидуальной производительности труда работников и сложности их замены по многим ключевым должностям в аппарате управления. Поэтому большое значение получили в практике сокращений различные методы, направленные на стимулирование "добровольного увольнения" или выхода на пенсию. В этом случае компания несет определенные издержки, но они меньше сэкономленной зарплаты.

**Метод "открытого окна".** Компания объявляет, что на строго оговоренный срок действует льготный режим ухода с фирмы. Например, фирма "Дюпон" предоставила право управляющим, начиная со среднего звена, уходить на пенсию, имея не 27 лет трудового стажа, а 22. Эффект был неожиданный. "Дюпон" хотел уволить б,5тыс. менеджеров, но получил вдвое больше заявлений, в том числе от 400 руководителей, находившихся на ключевых постах, которых администрация вынуждена была задержать, пока не была подготовлена замена. Используя данный метод, администрация не полностью контролирует процесс.

**Метод "селективного сокращения".** Компания собирает заявления тех, кто хотел бы уволиться по льготному режиму. Однако заявления действительны в течение нескольких лет, и администрация сама постепенно осуществляет увольнения, избирательно по подразделениям и лицам, в зависимости от ситуации.

### Заключение

Современные условия развития предприятий в нашей стране таковы, что им приходится работать в новой атмосфере, для которой характерна жесткая конкуренция во всех её проявлениях, в том числе в борьбе за качество и профессионализм рабочей силы. Условия деятельности любой фирмы все настойчивее диктуются рынком, а его конъюнктура предъявляет персоналу множество новых требований, среди которых быстрая реакция на спрос, борьба за потребителя, умение приспосабливаться к частым изменениям структуры производства и функциональных обязанностей, психологическая устойчивость при отсутствии гарантий на «светлое» будущее и т.п. Высокий динамизм коммерческой деятельности заставляет каждого работника постоянно заботиться о повышении своей квалификации. Значительно усложняется система мотивации и стимулирования работников в связи с жесткой увязкой материального поощрения с получаемой прибылью и другими факторами.

Логика борьбы за выживание в условиях остроконкурентного рынка вынуждает предпринимателей коренным образом менять свою стратегию. Решающей предпосылкой конкурентоспособности является человеческий потенциал. В связи с этим в разнообразных формах происходит движение к созданию новой модели развития  и использования человеческих ресурсов. К её основным чертам относится ориентация на высококвалифицированную и инициативную рабочую силу, интегрированную в систему производства, непрерывность процесса обогащения знаний и квалификации, гибкость организации труда, делегирование ответственности сверху вниз, партнерские отношения между участниками производства.

**Список литературы:**

1. Борманн Д., Воротина Л., Федерманн Р. Менеджмент. Предпринимательская деятельность в рыночной экономике. - Гамбург, 1992.

2. Браим И.Н. Этика делового общения. - Минск, 1996.

3. Карнеги Д. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей. - Киев, 1989.

4. Грейсон Дж.К.мл., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге века. - М., 1991.

5. Любимова Н.Г. Менеджмент - путь к успеху. - М., 1992.

6. Мексон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М., 1992.

7. Миримский Л.Ю., Мозговой А.И., Пашкевич Е.К. Деловые отношения в предпринимательской деятельности. Курс деловой этики. - Симферополь, 1996.

8. Паркинсон С., Рустомжи М. Искусство Управления. - М., 1997.

9. Сухарев В.А. Быть деловым человеком. - Симферополь, 1996.

10. Уткин Э.А. Профессия менеджер. - М., 1992.

11. Честара Дж. Деловой этикет. - М., 1997.

12. Магура М. И. Управление предприятием в условиях кризиса. /Директор. – № 10, 1997

13. Магура М. И. Как повысить уровень исполнительской дисциплины среди подчиненных? / 14. Управление персоналом. – № 6, 1997

15. Бочкарев А. Мониторингу учат по Гегелю. / Эксперт. – № 42, 1997

16. Фуколова Ю. Ловцы человеков. / Деньги. – № 41, 1997

17. Хананашвили А. Подбор персонала выгоднее поручить профессионалам/Финансовые Известия. – 15/05/97.

18. Фуколова Ю. Ни с места! Вы аттестованы./ Деньги. – № 37, 1997

19. Лифшиц А.С. Основы управления персоналом. – Иваново, 1995

20. Старобинский Э.Е. Менеджер и его время /Управление персоналом. – №4, 1997

21. Столиц В. Какой работник вам нужен?/ Консультант директора. -N3, 1997

##### 22. Шрейдер Германи А. Руководить сообразно ситуации. -М.: Интерэксперт, 1994

23. Краснова В. Учиться увольнять настоящим образом. -Эксперт. -N 32, 1996