**Содержание**

Введение 3

Задание 1 5

Задание 2 8

Задание 3 10

Задание 4 11

Задание 5 12

Задание 6 13

Задание 7 13

Задание 8 14

Заключение 15

Список использованных источников 16

**Введение**

Становление в России рыночной экономики, выход страны на мировой уровень требует от отечественных предприятий повышения эффективности производства и конкурентоспособности продукции на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, эффективных форм хозяйствования и современных методов управления. Эти задачи не могут быть реализованы без повышения эффективности трудовой деятельности персонала, в сочетании с высокой организованностью и дисциплиной.

В последнее время наблюдается тенденция повышения интереса и внимания со стороны руководства к проблемам труда, анализу состояния и перспектив развития трудовой активности, и поэтому исследования состояния дел в сфере труда – необходимое условие правильного выбора направления и методов реализации мероприятий по оздоровлению экономики.

Персонал является активной составляющей производственной деятельности: «...работники могут способствовать росту эффективности производства, могут относиться безразлично к результатам деятельности предприятия, на котором работают, а могут противодействовать нововведениям, если они нарушают привычный для них ритм работы» [13]. Проблемы и особенности переходного периода привели к деформированному поведению персонала в условиях рыночного поведения отечественных предприятий.

В современный период исследователи, занимающиеся проблемами управления, все больше внимания уделяют попыткам увязывания проблем планирования финансов, производства и коммерческой деятельности с проблемами управления персоналом. Все это определило актуальность выбраннойтемы исследования, которая определена, помимо объективно значимой роли «человеческого фактора» в деятельности предприятия, острой необходимостью изыскания дополнительных возможностей и путей повышения эффективности трудовой деятельности персонала. Актуальность выбранной темы сформировала основную цель работы – изучение теоретических и анализ практических подходов к некоторым проблемам управления персоналом.

**Задание 1**

Дайте определение следующим понятиям: «черная власть», «смешанный стиль руководства», «административные методы», «духовные потребности», «качество трудовой жизни».

К основным методам управления относятся:

* организационно-административные;
* экономические;
* социально-психологические.

С помощью организационных методов создаются необходимые условия функционирования организации, поэтому они логически предшествуют всем остальным. Посредством них организация проектируется, учреждается, ориентируется во времени и пространстве; ее деятельность нормируется, регламентируется и обеспечивается инструкциями, фиксирующими расстановку персонала, его права, обязанности, специфику поведения в различных ситуациях. Эти методы создают лишь своего рода рамки, направляющие будущую жизнь и развитие организации, а поэтому по сути своей являются пассивными.

*Административные методы* активны, ибо с их помощью происходит вмешательство в саму деятельность. По-другому, они называются методами властной мотивации и основываются либо на прямом принуждении людей кт определенному поведению в интересах организации, либо на создании возможности такого принуждения. Условием применения этих методов является преобладание однозначных способов решения стоящих задач, минимизация инициативы и возложение всей ответственности за результаты на руководителя. Наибольшее распространение они имеют в армии и других структурах военизированного типа, например, на транспорте.

На практике административные методы реализуются в виде конкретных без вариантных заданий исполнителям, обладающим минимальной самостоятельностью при выполнении порученной работы. Машинист, скажем, не может по своей инициативе изменить маршрут следования или график движения поезда – всё это заранее предопределено расписанием, и в случае их нарушения возможна авария.

Применение административных методов может сопровождаться поощрениями или санкциями по отношению к исполнителям за успешную или неуспешную работу, в том числе экономическими (премии или штрафы). Их принципиальной особенностью является субъективный порядок назначения, отсутствие прямой связи с конкретными позитивными или негативными результатами, полученными исполнителем. Например, работнику выдается премия за хорошую работу вообще, и поэтому он мало заинтересован полностью реализовывать свои возможности, ибо размер вознаграждения от этого не увеличивается. Самый главный недостаток административных методов управления состоит в том, что они ориентируются на достижение заданной результативности, а не на ее рост, поощряют исполнительность, а не инициативу. Поэтому в условиях усложнения деятельности организации, необходимости оперативно решать самые разнообразные проблемы, административные методы перестали соответствовать реальным потребностям управления.

Экономические методы управления начали внедряться в начале ХХ века во многом благодаря усилиям Ф.Тейлора. В отличие от административных они предполагают не прямое, а косвенное воздействие на объект управления. Исполнителям устанавливаются только цели, ограничения и общая линия поведения, в рамках которых они сами ищут оптимальные способы решения проблем. Своевременное и качественное выполнение заданий вознаграждается денежными выплатами, которые являются уже не просто заслуженными, а заработанными, например, за счет экономии или дополнительной прибыли, полученных вследствие проявленной личной инициативы. Поскольку в данном случае размер выплат напрямую зависит от достигнутого результата, работник экономически заинтересован в его максимизации.

Однако экономические методы управления также довольно быстро показали свою ограниченность, особенно применительно к работниками интеллектуальных профессий, которых в настоящее время большинство, ибо для них деньги - важный, но чаще всего не самый главный стимул работы. И здесь на помощь пришли социально-психологические методы, сформировавшиеся в 20-х годах ХХ столетия.

Социально-психологические методы предполагают два направления воздействия на поведение работника и повышение его трудовой активности. С одной стороны, они нацелены на формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, развитие благожелательных отношений между его членами, изменение роли руководителя, а, с другой стороны, на раскрытие личных способностей каждого работника, помощи в их совершенствовании. Это в конечном итоге ведет к максимальной самореализации человека в своей трудовой деятельности, а следовательно - к повышению ее эффективности.

Наличие в принятом на конкретном предприятии методе управления предприятий сущностных черт различных методов управления характеризует данный метод как *смешанный стиль руководства.*

В организации может существовать и так называемый диктаторский авторитарный стиль управления (что особенно характерно для малого бизнеса и для предпринимателей, которые впервые начинают свое первое дело), который еще иногда называют *«черной властью»* [4,9].

*«Духовные потребности»* каждого работника учитываются при формировании на предприятии кадровой политики в условиях, когда на предприятии применяются социально-психологические методы управления персоналом, которые предполагают два направления воздействия на поведение работника и повышение его трудовой активности. С одной стороны, они нацелены на формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, развитие благожелательных отношений между его членами, изменение роли руководителя, а, с другой стороны, на раскрытие личных способностей каждого работника, помощи в их совершенствовании. Это в конечном итоге ведет к максимальной самореализации человека в своей трудовой деятельности, а следовательно – к повышению ее эффективности.

Повышению эффективности труда персонала способствует и существующий на предприятии уровень *«качества трудовой жизни»*. Качество труда формируют в основном созданные на предприятии условия труда. Условиями труда называются характеристики производственного процесса и производственной среды, воздействующие на сотрудника предприятия. Условия труда являются важным мотивационным и стимулирующим фактором повышения производительности труда.

К таким условиям относят, например: оптимальную организацию рабочего места, отсутствие отвлекающих шумов (особенно монотонных), достаточную освещенность, темп, режим труда и др. Авторы книги «Психология профессионализма» считают, что невозможно разработать персональное рабочее место для каждого рабочего, но в этом и нет необходимости [11]. Достаточно иметь два-три варианта организации рабочего места, разработанных с учетом основных индивидуальных типов, чтобы работник мог выбрать из них вариант, более соответствующий его индивидуальности.

**Задание 2**

Ответьте на вопросы:

а) что включает послевузовское дополнительное образование?

б) охарактеризуйте организационную структуру управления персоналом на уровне предприятия;

в) зачем нормирование труда в управлении персоналом?

а) Промышленность, знания и технологии развиваются настолько быстро, что в течение каждых пяти лет количество информации удваивается. Сейчас невозможно в процессе трудовой жизни (30-40 лет) пользоваться только теми знаниями, которые были приобретены в специальной школе или высшем учебном заведении. В связи с этим в современный период в развитых странах действует концепции *непрерывного образования*, которая за последнее время стала одним из самых эффективных инструментов, позволяющих решать проблемы соответствия быстро растущего технического прогресса и персонала.

Можно выделить *два* типа целей учебных занятий в рамках программ последодипломного образования: 1) передачу знаний и 2) формирование определенного арсенала умений, а также развитие потенциала работников. Соответственно, можно говорить о двух разных типах учебных программ – «сохраняющих » и «инновационных».

Целью *«сохраняющего»* обучения является усвоение фиксированных взглядов, методов и правил для того, чтобы эффективно работать в известных и повторяющихся ситуациях, для развития способностей обучаемых решать те проблемы, которые актуальны. Этот тип программ особенно эффективен для передачи новых знаний взамен устаревших и устранения пробелов в знаниях и умениях работников и предназначен для поддержания существующей системы деятельности. «*Инновационное*» обучение ориентировано на перспективу, подготовку организации к работе в новых условиях [19, с. 357].

б) Организационная структура– совокупность взаимосвязанных элементов объекта управления.Оптимальная организационная структура фирмы должна: обеспечивать оптимальное взаимодействие штабного, научно-технического и линейного персонала фирмы; способствовать оперативному и эффективному взаимодействию с внешней средой; базироваться на стратегии фирмы; обеспечивать качественное, своевременное и эффективное достижение поставленных целей [7].

Факторами, определяющими организационную структуру, являются:

* характеристика и сложность выпускаемой продукции;
* номенклатура выпускаемой продукции;
* объем производства;
* масштаб (годовая программа);
* тип стратегии, реализуемый фирмой;
* степень интеграции по жизненному циклу товара;
* степень интеграции по горизонтали;
* степень интеграции по вертикали;
* квалификация работников;
* динамизм внешней среды.

Наиболее распространенными типами организационных структур являются: бюрократические организационные структуры; линейные; функциональные; продуктовые; матричные и др. [6]

Вид структуры определяется перечисленными выше десятью факторами. Изменения в стратегии фирмы вызывают изменения в ее структуре.

в) Нормирование труда является важным фактором повышения эффективности деятельности персонала. Во-первых, потому, что чёткие нормы стимулируются персонал к их выполнению и перевыполнению, что приводится к прозрачности системы материально-денежных вознаграждений – т.е. если работник понимает и знает как он будет вознагражден за перевыполнение норм, то это выступает мощным стимулом улучшения собственной трудовой деятельности. Во-вторых, эффективно разработанное нормирование труда на предприятии лежит в основе планирования предприятий всех сфер его деятельности.

Нормирование труда – это мероприятия по оценке количества труда, которое должно быть реализовано в рамках заданной технологии.

**Задание 3**

Какие сходства и различия Вы можете найти в понятиях: «управленческая деятельность» и «управленческое взаимодействие».

Управленческая деятельность – это совокупность способов, стилей, методов, функций, действий и т.д. и т.п., которая необходима для осуществления менеджеров своей миссии.

Управленческое взаимодействие – это совокупность коммуникативных связей, которые приходится устанавливать менеджеру с персоналом, с внешней средой и т.д.), чтобы осуществить всю совокупность элементов управленческой деятельности.

Т.о., первое понятие гораздо шире и объемнее второго, т.е. управленческое взаимодействие – это составной элемент управленческой деятельности.

**Задание 4**

Составьте резюме: После окончания вуза по специальности «Менеджер» Вас приглашают на работу в администрацию края, работодатель просит составить резюме.

Ф.И.О.: Иванова Мария Петровна

Адрес проживания: г. Новосибирск, ул. Богаткова, д. 234, кв. 234.

Адрес прописки: г. Новосибирск, ул. Богаткова, д. 234, кв. 234.

Телефоны: домашний – 24-35-67, сотовый – 8-913-787-77-77

Семейное положение: холост

Дети: не имею

Состав семьи: одна

Привлекались ли к судебной ответственности: нет

Возможность ездить в командировки: возможны регулярно

Образование: высшее, очная форма обучения, дата окончания – 2002 год; учебное заведение: НТИ МГУДТ, полученная специальность – экономист-менеджер.

Дополнительное обучение: специальность (предприниматель, организатор малого бизнеса).

Иностранный язык: немецкий (свободно), английский (разговорный) , китайский (свободно).

Технические навыки: опытный пользователь ПК и офисной оргтехники.

Опыт работы: мэрия г. Новосибирска, помощник отдела технической документации.

Дополнительные сведения: знание делопроизводства, бухгалтерского дела, маркетинга.

Интересы: спорт (аэробика, легкая атлетика, тяжелая атлетика, современные спортивные танцы).

**Задание 5**

Постройте систему целевого набора кадров.

В крупных организациях набор персонала осуществляет отдел по управлению персоналом, в частности, сектор по набору на работу (отдел кадров). Запросы на подбор специалистов могут поступать и от линейных менеджеров. Важно, что при проектировании процедур приема и осуществлении самого набора менеджеры по персоналу работают в тесном контакте с линейными менеджерами. Систему действий менеджеров иллюстрирует таблица 1 [19, с. 222].

Таблица 1

| **Процедуры набора на работу** | **Действия линейного**  **менеджера (ЛМ)** | **Действия менеджера по**  **персоналу (МП)** |
| --- | --- | --- |
| 1. Постановка зада приема на работу  2. Решение об источниках набора и установление политики компании в отношении набора  3. Решение о методах набора  4. Набор претендентов из доступных источников (учебные заведения, кадровые агентства и др.).  5. Изучение эффективности набора | Постановка задач и консультация у МП  Принятие решения о политики набора, консультация у МП  Консультация МП по методам набора  Иногда набор выпускников из учебных заведений  Анализ затрат и выгод набора | Консультация ЛМ по состоянию рынка рабочей силы  Конусльтация ЛМ о возможном статусе кандидата на предприятии в случае го приема на работу  Определение методов набора и консультация у ЛМ  Набор служащих из различных источников  Анализ затрат и выгод набора |

**Задание 6**

Какими ценностными ориентациями Вы бы руководствовались при выборе работы и почему?

При выборе работы лично моими ценностными ориентациями были следующие были следующие:

- будущая работа должна предполагать возможность карьерного развития (это особенно важно как стимул для личностного развития, для перспективного профессионального развития и др.);

- будущая работа должна предполагать возможность для реализации собственных креативных возможностей (творческий склад как личностная способность приносит самоудовлетворение работнику как потребности в самореализации, так и возможности карьерного роста);

- будущая работа должна проходить в условиях самых современных методов управления (не административные методы управления, осуществляемыми вышестоящими уровнями менеджеров);

- будущая работа должна осуществлять основные из личных целей (высокая заработная плата, социальный пакет, участие в прибылях, страхование от несчастных случаев на работе и др.);

- работу должна способствовать чувство самоуважения.

**Задание 7**

Составьте объявление о текущей вакансии инспектора по работе с кадрами.

Требуется инспектор по работе с кадрами: до 35 лет, опыт работы не менее 3 лет. Компетентность: коммуникабельность, контактность, навыки командной работы, деловая ориентация, результативность и уверенность в себе.

**Задание 8**

Какие меры Вы, как руководитель, использовали бы, создавая и формируя коллектив работников?

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия – обеспечение высокого качества кадрового потенциала. При этом необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходит к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. Так, в ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, необходимо согласование следующих аспектов:

* разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
* организационно-штатная политика – планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение;
* информационная политика – создание и поддержка системы движения кадровой информации;
* финансовая политика – формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
* политика развития персонала – обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
* оценка результатов деятельности – анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).

**Заключение**

Осуществление радикальных социально-экономических и политических реформ, как правило, связано с определенной дегуманизацией отношений между людьми, включенные в различные системы управления. Ситуация в России – не исключение. Тем не менее, преодоление возникающих на этом этапе кризисов невозможно без отказа от игнорирования проблем отношения с персоналом, от желания манипулировать кадрами. И все более управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни организации, способной многократно повысить ее эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Практика консультирования российских организаций за последние пять лет свидетельствует о серьезном стратегическом повороте управленческих подходов большинства успешных фирм в сторону усиления внимания к человеческой, прежде всего, профессионально-культурной составляющей своей деятельности. А это требует комплексного рассмотрения сферы управления персоналом. При этом важнейшим аспектом анализа становится представление о целостном организационно-управленческом контексте функционирования и развития организации.

В работе была поставлена и выполнена следующая основная цель данной работы – изучение теоретических и анализ практических подходов к некоторым проблемам управления персоналом.

**Список использованных источников**

1. Алексеева И. Обмен ресурсами и опытом // Управление персоналом. - 2003. - №5.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина. – СПб., 2004. – 832 с.
3. Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. – М., 2004. – 345 с.
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М., 2002. – 224 с.
5. Борисова Е.. Критерии оценки персонала. Рецепт для тех, кому некогда // Персонал-Микс. – 2001. - №2. – с. 3-6.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Высшая Школа, 1994 – 224 с.
7. Горчакова В. Подбор персонала: искусство выбора и проблема перебора? //Управление персоналом. – 2002. - №9. – 34-36.
8. Дорохова А. Информационные технологии: управление персоналом // Управление персоналом. – 2002. - №9. – 20-25.
9. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород, 2001. - 467 с.
10. Киршева Н.В. Оценка и аттестация персонала //Реинжиниринг, Консультации, Инновации. – 2003. - №2. – с. 12-14.
11. Маркова А.К., Виноградов М.П. и др. Психология профессионализма. – М., 1996. – 234 с.
12. Маслов Е. Управление персоналом предприятия. – М., 1998. – 176 с.
13. Мескон М.Х., Альберт Н. Основы менеджмента. – М., 1992 – 376 с.
14. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. – М., 1999. – 878 с.
15. Реддин В.Дж. Тесты для менеджеров. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 1997 – 288 с.
16. Розин М. Новые подходы в менеджменте персонала // Управление персоналом. – 1999.- №9. – с. 12-16.
17. Столяренко Л.Д. Основы психологии. - Ростов на Дону, 1997 г. – 736 с.
18. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М., 2000. – 368 с.
19. Управление персоналом / Под ред. Т.Ю.Базарова. – М., 2001. – 409 с.
20. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом. – М., 2003. – 272 с.