НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

"САМАРСКИЙ ИНСТИТУТ - ВЫСШАЯ ШКОЛА

ПРИВАТИЗАЦИИ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА"

Специальность "Финансы и кредит"

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

По дисциплине: "МЕНЕДЖМЕНТ"

На тему: "Улучшение эффективности системы управления в организациях в условиях финансово-экономического кризиса"

Работа выполнена студенткой

Кирилловой Людмилой Вениаминовной

Группа № С-З-Ф-06-6-12

Научный руководитель:

Балашенко В.А.

Самара 2009

Содержание

Введение

1. Управление персоналом предприятия как элемент антикризисных программ

1.1 Диагностика системы управления персоналом предприятия

1.2 Особенности проведения антикризисных мероприятий в области управления персоналом

Заключение

Список литературы

## Введение

Кризисное состояние отдельных предприятий в условиях рынка естественно: не все оказываются способными выдержать конкуренцию.

В Японии, например, ежемесячно около трех тысяч малых и средних предприятий прекращают свою деятельность на рынке. Примерно столько же появляется новых.

В России около четырех пятых всех предприятий по существующим меркам давно следует считать банкротами. К сожалению, среди них много крупных.

Основная причина рыночной несостоятельности - грубейшие просчеты руководителей, низкий уровень менеджмента, отсутствие опыта работы в условиях рынка, а также стремление многих из них обогатить себя, свою семью, приближенных за счет трудовых коллективов.

Проводимые сегодня процедуры банкротства многих предприятий, в соответствии с ФЗ "О несостоятельности (банкротстве) ", призвана привести к появлению на них новых собственников, новых менеджеров, способных эффективно функционировать на рынке, соблюдая действующее законодательство.

Новым управляющим нужно в полной мере осознать, что "делают деньги" не они, а их труженики, трудовой коллектив и, создавая для последних трудности, они режут курицу, "несущую золотые яйца".

Однако многие трудности России связаны с тем, что у нас имеется огромный дефицит менеджеров. Сегодня в стране не хватает около 5 млн. менеджеров, а качество подготовки к рыночной деятельности большинства имеющихся оставляет желать много лучшего.

В России менеджеров - всего полпроцента занятых (для сравнения: в США - около 16%). Попытка подготовки готовит управленческие кадры за рубежом или на основе западных программ успехов не принесли: в России нет развитой рыночной инфраструктуры, иные традиции хозяйствования, свой менталитет, наследие коммунистического прошлого, совсем другие ориентиры бизнеса.

Общеизвестна триада, определяющая ныне успех в бизнесе - "Люди - продукт - прибыль". Стабильность бизнеса, прочность позиции фирмы на рынке, ее финансов обеспечивают, прежде всего, люди. Однако самое главное - голова, менеджер. В каждом конкретном случае успех зависит от личных качеств и достоинств менеджера, являющегося мотором рыночной экономики.

Сегодня опыт убеждает, что очень важно не попасть в "черные дыры" экономики, т.е. предприятия, которые, поглощая в изобилии ресурсы, просто не в состоянии произвести конкурентоспособную продукцию, поскольку большинство из них оснащены техникой вчерашнего дня, не выдерживают конкуренции с потоком высокотехнологичных товаров.

В крайне сложных современных условиях России реальных успехов в антикризисном управлении могут добиваться только всесторонне подготовленные менеджеры, новаторы. Так каким образом управлять персоналом в условиях кризиса на предприятии, и какими качествами при этом должен обладать современный менеджер - антикризисный управляющий?

## 1. Управление персоналом предприятия как элемент антикризисных программ

Повышение уровня конкурентоспособности организации, в том числе и в условиях кризиса в решающей степени определяется качеством имеющегося персонала: его квалификацией, потенциалом, степенью сплоченности, лояльностью к организации и мотивацией к высокопроизводительному труду. Разумеется, качества отдельных руководителей играют немаловажную роль для эффективной деятельности предприятия, однако его стабильность и степень "выживаемости" зависят, прежде всего, от качеств "среднего" персонала, которые в свою очередь, определяются существующей системой управления трудом.

В условиях рыночной экономики конкурентоспособность организации определяется тем, насколько мобильно она реагирует на любое изменение внешней по отношению к ней среды, насколько чутко улавливает изменения потребностей рынка, насколько она готова к постоянным изменениям.

В этих условиях требуется принципиально новый тип работника: высококвалифицированный, инициативный, склонный к инновациям, готовый самостоятельно принимать решения и нести за них ответственность, привязывающий свои личные цели к целям организации, в которой работает, ориентированный на долгосрочное сотрудничество.

Как правило, одной из базисных причин кризисного состояния отечественных предприятий, наряду с микро - и макроэкономическими причинами является несоответствие принципов и методов управления персоналом современным условиям рыночной экономики.

У руководителей предприятия слишком сильны стереотипы административной системы управления, для которой персонал является ресурсом вспомогательным, а каждый работник рассматривался лишь как легко заменимый "винтик" механизма.

Правильное использование сотрудников организации, в соответствии с их способностями, является одной из главных причин ее успешной работы. И, наоборот, незнание способностей людей, а, следовательно, и их потенциальных рабочих возможностей, расстановка людей в нарушение личностных интересов, в несоответствии со способностями является одной из возможных причин кризиса организации.

Как показывает практика, отечественное предприятие, находящееся в системном кризисе, чаще всего сталкивается не только с проблемами технологического или финансового характера, но и с такими "кризисогенными" проблемами в сфере управления персоналом, как:

чрезмерная жесткость и иерархичность организационных структур;

монополизация информации, полномочий и ответственности в рамках руководства предприятия;

отсутствие четкого, рационального распределения функций между подразделениями, дублирование работ;

отсутствие общих для всего персонала традиций и норм поведения;

низкая трудовая дисциплина;

избыточная численность персонала, несоответствие его квалификационной структуры потребностям предприятия;

низкая производительность и т.п.

Все вышеуказанные явления обусловлены в первую очередь недостатками существующей на предприятии системы управления трудом. Таким образом, совершенствование системы управления персоналом является одним из направлений антикризисной стратегии предприятия, что должно быть отражено в антикризисной программе.

Эта программа должна предусматривать переориентацию на принципиально новые цели и методы работы с персоналом.

К ним относятся:

ориентация на наиболее полное использование имеющегося на предприятии кадрового потенциала;

уменьшение иерархических уровней управления, упрощение организационных структур за счет децентрализации полномочий и ответственности в масштабах предприятия;

разработка объективных критериев оценки результативности деятельности работников;

совершенствование стимулирования работников, переход к предельно гибким системам оплаты труда, ориентирующим работника на эффективный труд не только на его рабочем месте, но и на достижение конечных целей деятельности предприятия в целом;

создание эффективной системы совершенствования кадрового потенциала предприятия на основе программ развития персонала;

выработка корпоративной культуры предприятия, обеспечивающей высокие социально-экономические показатели.

Нужно отметить, что согласно концепции организационной культуры, принятой в современном менеджменте, организация рассматривается как живой организм, способный за счет собственных ресурсов к постоянному обновлению.

Адаптация к изменениям внешней среды расценивается в настоящее время как норма деятельности предприятия в рыночной экономике. Успех этой адаптации определяется тем, насколько работники интегрированы в систему ценностей предприятия, насколько они готовы к постоянным новациям, существует ли на предприятии единая организационная культура, или каждая социальная группа живет по своим собственным правилам.

Состояние корпоративной культуры предприятия является результирующей деятельности по управлению имеющимися человеческими ресурсами и, одновременно, индикатором соответствия или несоответствия принципов и методов системы управления персоналом реалиями среды деятельности предприятия.

Новые методы управления человеческими ресурсами, ориентированные на быстрые технологические изменения и инновационность превращаются в важные компоненты стратегии управления. А сами работники начинают рассматриваться как ключевые ресурсы предприятия.

Подчеркивая важность проблемы совершенствования системы управления персоналом, отмечаю, что без радикального изменения приоритетов в пользу работы с персоналом, без отказа от старых методов и принципов управления предприятие сохраняет слабые адаптационные возможности, неспособность к инноватике, что, в свою очередь, приведет его к последующим кризисам.

## 1.1 Диагностика системы управления персоналом предприятия

Разработка антикризисной программы производится на основе диагностирования сложившейся на предприятии системы управления персоналом. С помощью диагностики выявляются особенности персонала, его мобилизационные и адаптивные возможности, степень инновационной направленности, т.е. факторы, способствующие и препятствующие эффективной реализации задач вывода предприятия из кризиса.

В частности выявляются:

соответствие организационной структуры целям и задачам предприятия;

соответствие структуры и численности персонала текущим и перспективным целям организации;

степень эффективности внутриорганизационных коммуникаций;

социально-психологический климат в коллективе;

степень конфликтности, основные причины конфликтов;

степень групповой сплоченности работников в рамках подразделений, в рамках предприятия в целом;

характеристики существующей организационной культуры;

уровень компетентности руководителей, квалификационный состав персонала предприятия;

степень участия работников разных уровней в управлении;

социальная ответственность организации;

характер взаимоотношений администрации с персоналом, степенью взаимного доверия;

степень эффективности существующей системы стимулирования;

наличие или отсутствие инновационных традиций.

Без проведения диагностики состояния и определения динамики развития существующей системы управления персоналом не представляется возможным оптимально запланировать мероприятия по выходу из кризиса.

При изучении кадровых процессов в организации, находящейся в состоянии кризиса, модно выделить следующие четыре основные задачи:

определение степени эффективности системы управления трудом в данной организации, ее соответствия или несоответствия новым экономическим реалиям деятельности предприятия;

определение прогрессивности развития системы управления персоналом организации, а также того или иного кадрового процесса;

выявление "узких мест" и, наоборот, тех элементов существующей системы управления персоналом, которые способствуют (реально или потенциально) ее дальнейшему прогрессу;

степень готовности коллектива к стратегическим изменениям и его адаптивные возможности.

К наиболее часто используемым формальным оценочным методам относится анализ статистических данных. Как правило, такой анализ является первым этапом исследования системы управления трудом. На этом этапе производится выявление основных характеристик совокупной рабочей силы предприятия.

В ходе анализа определяются:

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Численность работников по категориям и должностям | Оценивается то, насколько численность персонала соответствует текущей и перспективной потребности организации. Каков удельный вес работников аппарата управления в общей численности персонала;  |
| 2. Половозрастная структура | Определяется путем группировки работников по полу и возрасту;  |
| 3. Образовательная структура | Персонал организации анализируется с точки зрения полученного образования;  |
| 4. Профессионально-квалификационная структура | Выявляется степень соответствия профессионального и квалификационного уровня работников потребностям организации;  |
| 5. Показатели стажа | Определяется средняя продолжительность работы сотрудников в данной организации. Данный критерий является одним из важнейших показателей для определения степени лояльности персонала;  |
| 6. Текучесть кадров | Определяется как отношение числа работников, покинувших организацию за определенный период к среднему числу сотрудников за тот же период. Важен не только сам показатель текучести, но и выявление причин, ее вызывающих;  |
| 7. Абсентеизм | Рассчитывается как отношение потерь рабочего времени за определенный период к общему количеств за тот же период. Коэффициент абсентеизма показывает, какой% производственного времени теряется из-за отсутствия работников на рабочем месте. Важно также провести детальный анализ причин неявки работников;  |
| 8. Внутренняя мобильность персонала | Определяется по отношению количества работников, сменивших рабочие места в рамках организации да определенный период к общему числу сотрудников за тот же период. Слишком длительное или слишком короткое пребывание работников на одном месте свидетельствует о недоработках в области кадровой политики и требует вмешательства со стороны руководителя;  |
| 9. Степень укомплектованности подразделений квалифицированными специалистами | Определяется на основе спецификации рабочих мест и результатов аттестации рабочих;  |
| 10. Уровень травматизма | Высокий уровень травматизма свидетельствует о низком качестве конструирования рабочих мест и представляет значительную угрозу мотивации работников.  |

Для того чтобы методика исследования кадровых процессов в организации способствовала решению поставленных задач, необходимо в основу анализа заложить следующие основополагающие принципы:

объективность;

комплектность;

системность;

учет стратегических целей предприятия;

сравнение с внешней средой (конкурентами, отраслью);

сравнение с предшествующей динамикой развития кадровых процессов в организации.

Показателем степени эффективности использования сотрудников служит уровень издержек на персонал. К наиболее широко используемым в настоящее время показателям статистики относятся:

общие издержки организации на рабочую силу;

доля издержек на рабочую силу в объеме себестоимости производимой продукции.

Классическим показателем степени эффективности системы управления персоналом является производительность труда работников. Постоянное поддержание высокой производительности - свидетельство соответствия системы стимулирования не только целям, но и специфике имеющегося персонала.

Среди показателей, определяющих эффективность системы управления персоналом, а, следовательно, и любого кадрового процесса представляются весьма сложными следующие:

состояние социально-психологического климата в коллективе;

степень удовлетворенности работников;

готовность персонала к инновационной деятельности;

степень сплоченности персонала и развития корпоративной культуры и ряд других.

Не все из этих показателей могут быть охарактеризованы количественно. Для более глубокого анализа необходимо применение таких качественных методов, как методы наблюдения, опроса, анкетирования, экспертной оценки, и т.п.

Проведение анализа кадровых процессов в организации - проблема весьма сложная и трудоемкая, требующая тщательной проработки методик, обеспечивающих рациональное сочетание количественных и качественных методов оценки.

При разработке планов реорганизации кризисного предприятия, при определении глубины и масштабов преобразований, их приоритетности, очередности и методов проведения должны быть учтены те уникальные для каждого предприятия параметры социальной ситуации, которые задаются сочетанием внутриорганизационных особенностей персонала и действием внешних факторов. Только такой подход позволит реализовать антикризисную программу с наибольшей эффективностью.

## 1.2 Особенности проведения антикризисных мероприятий в области управления персоналом

При реализации антикризисных программ необходимо иметь в виду, что сфера трудовых отношений относится к наиболее консервативным в системе управления предприятием. Внедрение новых технологий и освоение новых видов продукции требуют от персонала гораздо меньше интеллектуальных затрат и сопровождаются меньшим эмоциональным всплеском, чем любые изменения в области управления персоналом, которые практически всеми категориями работников будут восприниматься как угроза устоявшимся традициям.

Как правило, в процессе внедрения новаций в область управления трудом достаточно сложно прогнозировать источники в силу сопротивления со стороны тех или иных социальных групп. Мешает и консервативность нормативной правовой базы, регламентирующей сферу трудовых отношений, которая позволяет работникам в известных условиях саботировать выполнение тех или иных мероприятий антикризисной программы. В связи с вышеизложенным, технология внедрения новаций в области управления персоналом своим обязательным компонентом должна иметь меры предотвращения коллективных протестов.

Как уже упоминалось, для подготовки антикризисной программы необходимо провести диагностику состояния системы управления персоналом. С учетом ее результатов необходимо определить, какого рода руководство необходимо для планирования и реализации предполагаемых изменений.

С целью обеспечения успеха в своей управленческой деятельности антикризисный управляющий должен разработать методы и стадии принятия управленческих решений и четко им следовать.

Для разработки планов антикризисных мероприятий обычно создается специальная управленческая команда, способная делать квалифицированные прогнозы развития ситуации, оперативно собирать и обрабатывать информацию, эффективно пополнять и своевременно вносить корректировки в план антикризисных мероприятий.

Обязательным элементом плана антикризисных мероприятий в области управления персоналом должны стать привлечение персонала, профсоюзных и общественных организаций к разработке и реализации данных мероприятий.

Необходимо провести обсуждение этой части программы на общем собрании или конференции трудового коллектива. У работников должно быть сформировано положительное отношение к происходящему реформированию на основе понимания необходимости и неизбежности изменений и осознания того обстоятельства, что их личная судьба зависит от того, сможет ли выжить их предприятие. "Мы все в одной лодке" - должно стать девизом данной компании.

Параллельно необходимо формировать имидж антикризисного управляющего как социально-ответственного лидера, развернуть сеть эффективных коммуникаций между антикризисным управляющим и трудовым коллективом.

Одним из этапов разработки плана мероприятий реформирования в области управления персоналом является определение очередности мероприятий с учетом взаимозависимости и взаимосвязи элементов системы управления персоналом.

Периодически проводимый анализ настроений персонала позволит своевременно скорректировать эту очередность с учетом адаптированных возможностей трудового коллектива.

Каждый этап внедрения программы реформирования должна предварять превентивная работа с персоналом. Полезны также периодические консультации с руководителями низового звена, поскольку эта категория в условиях российских предприятий показала себя как самая консервативная в социально-экономическом отношении.

После проведения каждого этапа антикризисной программы необходимо информировать персонал о достигнутых результатах, создавать атмосферу успешного продвижения к цели, его соучастия в общей работе, ориентировать работников на решении задач следующего этапа.

Планирование мероприятий должно проводиться таким образом, чтобы перед работниками были поставлены цели, достижение которых возможно за достаточно короткий период, результаты достижения которых, были бы "видимы" для персонала. Это необходимо для формирования у сотрудников уверенности в конечном успехе программы реорганизаций.

Продолжительность проведения антикризисных преобразований в системе управления персоналом зависит от целого ряда факторов. К ним можно отнести глубину необходимых изменений, степень профессиональной, психологической, технической готовности к ним персонала, уровень организации проведения мероприятий и т.д. Важно понимать, что начатые преобразования являются лишь первым шагом на пути становления управления персоналом, адекватной реалиям рыночной экономики.

Создание подлинно эффективной системы управления трудом на предприятии процесс длительный, требующий постоянных усилий и неослабного внимания со стороны администрации на основе создания высококвалифицированных служб управления персоналом и обеспечения их высокого статуса в структуре управления предприятием. Необходимо изменение приоритетов управления в сторону человеческих ресурсов, которые в настоящее время считаются главным достоянием предприятия, основным фактором его стабильности и эффективности.

## Заключение

Главное отличие реструктуризации предприятий от других способов преодоления неплатежеспособности и нерентабельности заключается в том, что антикризисное управление преодолевающими убыточность компаниями реализуется посредством разработки и осуществления комплексных программ реструктуризации. Такое программно-целевое антикризисное управление обретает четко выраженное единство задач и способов достижения заданных ориентиров, увязку намеченных рубежей с предполагаемыми ресурсами.

Формированию антикризисной программы должен предшествовать обстоятельный анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, его активов и пассивов, дебиторской и кредиторской задолженности, обеспеченности собственными средствами, существующих и возможных заказов, спроса и цен на продукцию и услуги.

Это позволяет выявить причины кризисного состояния, наметить способы его преодоления.

Как показывает опыт реформирования хозяйственной деятельности производственных комплексов, реструктуризация является действенным инструментом интенсивного повышения конкурентоспособности предприятий. При этом она рассматривается как органичный набор мер по приведению деятельности предприятий и компаний в соответствие с внешними рыночными условиями хозяйствования и выработанной конкурентной стратегией функционирования и развития производства.

Реструктуризация направлена на рост эффективности производства, повышение конкурентоспособности предприятий и выпускаемой ими продукции, а также на улучшение их инвестиционной привлекательности.

## Список литературы

1. *Бовыкин В.* Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления. - М., 1997.

2. *Грязнова А.Г.* Антикризисный менеджмент. - М., 1999.

3. *Ермаков В.В.* Менеджмент организации в условиях кризиса. - М., 2000.

4. *Ряховская А.Н.* Антикризисное управление предприятиями. - М., 2000.