Федеральное агентство по образованию

Уральская государственная архитектурно-художественная академия

Институт урбанистики

**Курсовой проект**

по дисциплине «Менеджмент»

На тему: «Решение инновационных проблем в организации»

Екатеринбург

2007

**Содержание**

Введение

Глава 1. Инновации: понятие, виды, деятельность

Глава 2. Деятельность организации

2.1 Краткая характеристика предприятия

2.2 Географическое положение предприятия

2.3 Девиз

2.4 Философия

2.5 Миссия

2.6 Организационная структура

2.7 Характеристика департамента управления персоналом

2.8 Услуги

2.9 Поставщики

2.10 Потребители

2.11 Конкуренты

Глава 3. Инновации в структуре департамента управления персоналом компании

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Любому руководителю компании или ее подразделения приходится управлять своим персоналом. Но, как показывает российский опыт, многим руководителям не приходилось специально этому учиться. Рано или поздно успешно работающие компании и их руководители приходят к моделям управления персоналом, уже освоенным в странах с развитой рыночной экономикой и в передовых российских фирмах. К сожалению, часто приходят к этому достаточно сложным и медленным путем, ценой проб и ошибок. А нужно или руководителю учиться управлению персоналом?

В условиях рынка резко возрастает роль эффективности всех процессов, из которых складывается производство продукции. Необходимо активизировать все имеющиеся в этой сфере резервы, в том числе и в тех областях управления, которым ранее уделялось недостаточно внимания. Одной из таких областей является работа с персоналом. Многократная доказанность эффективности вложения в человеческие ресурсы в условиях перехода к рынку требует достаточно глубокой работы по поиску оптимальных (с точки зрения соотношения затрат результатов) путей развития персонала.

Реальный эффект от управления людьми может быть достигнут лишь тогда, когда все его элементы будут базироваться на строго научной основе.

Поэтому изучение вопроса управления персоналом представляется актуальным в условиях современной России.

**Глава 1. Инновации: понятие, виды, элементы**

Сегодня в условиях рыночной экономики решающее значение в обеспечении конкурентоспособности фирмы играют инновации. В термин «инновация» вкладывают два понятия. Инновация – это, во-первых, новшество, т.е. новый или усовершенствованный продукт, услуга, технология, внедренные на рынке, в производственно-хозяйственной деятельности, потреблении, общественной жизни; во-вторых, это процесс осуществления изменений, внедрения новшеств.

Инновация создается в результате исследований и открытий, материализует научные и практические решения. Ее основное свойство – новизна, которая оценивается как по техническим параметрам, применимости, так и с рыночных позиций по коммерческой результативности.

Потребность в инновациях возникает под воздействием как внешних, так и внутренних факторов. К внешним факторам относятся: конкурентная борьба, задачи завоевания новых рынков, изменение политической, демографической, правовой ситуации и пр.; к внутренним: неблагоприятные условия труда, рост производственных затрат.

Поскольку новшествами, как правило, нельзя воспользоваться без специальных знаний, важную роль в деле их реализации играют «ноу-хау» - информация, необходимая для их практического применения (технологические и конструкторские секреты производства, конфиденциальные сведения коммерческого, управленческого и организационного характера). Она специально опускается в описании, т.к. в большинстве случаев не охраняется патентами.

Основными признаками «ноу-хау» считаются промышленная и коммерческая ценность и закрытость.

Любая инновация (новшество) имеет свой жизненный цикл, который состоит из трех основных элементов:

- периода от начала разработки до выхода на рынок (при этом новшество может устареть, а само нововведение еще не начаться);

- периода от выхода на рынок до снятия с производства;

- периода устаревания от снятия с производства до прекращения эксплуатации у потребителей.

Таким образом, полный жизненный цикл новшества имеет две основные стадии – его создания и использования. Последняя в свою очередь состоит из двух подстадий: производства, сбыта и послепродажного обслуживания.

Инновации вызывают к жизни некоторые весьма серьезные проблемы. Они ведут к досрочному моральному устареванию элементов производственной системы при сохранении их нормального физического состояния, требуют осуществления нововведений в смежных областях, что нарушает стабильность и установившееся «статус-кво»

**Глава 2. Деятельность организации**

**2.1 Краткая характеристика предприятия**

Группа компаний «AVS Group» - это мощная многопрофильная компания, структуру которой составляют предприятия, представленные в различных сферах деловой и социальной активности.

Постоянный поиск перспективных направлений привел к масштабному расширению деятельности группы компаний. Уже в начале третьего тысячелетия «AVS Group» успешно освоил следующие сегменты рынка: инвестиции, транспорт и логистика, наземные и воздушные грузоперевозки, девелопмент, строительство, финансы и страхование, торговля, медиаиндустрия, гостиничный сервис и туризм. Координацию бизнес-процессов на предприятиях и определение осуществляет управляющая компания.

Приоритетным для «AVS Group» является решение не только коммерческих, но и социальных задач. Корпоративная политика нацелена на поддержание стабильности и создание благоприятных условий для развития персонала. Социальная активность во внешней среде направлена на реализацию важных общественно значимых проектов. Во взаимодействии с различными политическими и государственными организациями проводится работа по благоустройству города, обновлению и ремонту объектов социальной инфраструктуры. Реализуются благотворительные акции и культурно-массовые мероприятия, целью которых является поддержка малообеспеченных категорий населения, пропаганда здорового образа жизни, развитие потенциала талантливой молодежи и привлечение их к активной общественно-политической деятельности. В состав Группы компаний входит ряд объектов, имеющих высокую культурную и социальную значимость.

**2.2 Географическое положение предприятия**

Группа компаний «AVS Group» расположена в городе Екатеринбурге по ул. Розы Люксембург, 25 – центральный офис, и ул. Белинского,56.

Также компания имеет 52 представительства в различных регионах РФ и 12 за рубежом.

**2.3 Девиз**

Мы разные, но вместе мы добивается успеха, потому что каждый из нас привык побеждать.

**2.4 Философия**

Мы постоянно расширяем и диверсифицируем наш бизнес для того, чтобы комплексно удовлетворять потребности наших клиентов. Мы стремимся предложить клиенту продукт или услугу до того, как у него возникнет потребность в них, потому что мы опережаем время и предугадываем желания наших потребителей.

Мы с открытым сердцем принимаем тех, кто разделяет наши ценности и взгляды на бизнес. Мы уважаем своих партнеров и строим отношения с ними на основе безупречного исполнения взаимных обязательств и реализации интересов каждой из сторон.

Мы выступаем за честную и открытую конкурентную борьбу и стремимся быть всегда на шаг впереди своих соперников. Изучая опыт и достижения конкурентов, мы получаем ценные уроки для ведения своего бизнеса.

Мы хотим чтобы каждый наш сотрудник, от директора до рабочего понимал свое место и предназначение в Группе компаний, чувствовал уверенность в завтрашнем дне, работал эффективно и с удовольствием. Для этого мы ставим перед сотрудниками реальные цели и помогаем им достичь наилучших результатов.

«AVS Group» доверяет своим менеджерам и делегирует полномочия тем, кто стремиться к полной самореализации в работе и в жизни. Мы отслеживаем и направляем карьеру наших сотрудников, предоставляя каждому возможности для служебного и профессионального роста в соответствии с его способностями и творческим потенциалом.

Мы ценим в людях умение работать на результат и готовность брать на себя ответственность за принятые решения. Мы поощряем инициативность, новаторство и самостоятельность.

Мы понимаем, что должны разделить с государством обязанность по заботе о гражданах и обеспечению достойного уровня жизни населения, поэтому мы оказываем посильную помощь в реализации социально значимых проектов и мероприятий. Своей деятельностью мы помогаем нашей стране стать сильной и конкурентоспособной на мировом рынке.

**2.5 Миссия**

Мы добиваемся успеха и содействием развитию человека, общества и государства, эффективно управляя экономическими и социальными ресурсами.

**2.6 Организационная структура**

Процветание любой компании зависит от людей, которые в ней работают. В команду «AVS Group» входят более трех тысяч человек. Эти люди связаны одной общей целью – добиться того, чтобы компания стала лидером среди российских предприятий.

Добиться успеха может только слаженная команда с привычкой побеждать.

Для этого в компании был создан Департамент Управления персоналом.

**2.7 Характеристика департамента управления персоналом**

Департамент Управления персоналом был создан в 2000 году для реализации стратегических целей в области управления персоналом.

**Стратегические цели в области управления персоналом:**

* осуществление предварительного планирования человеческих ресурсов;
* создание максимально возможного единого стиля управления персоналом, основанного на внедрении и выполнении единых принципов (как поведенческих, так и корпоративных) в отношениях с сотрудниками;
* использование принципа совершенствования и развития новых технологий работы с персоналом, адаптированных к условиям и задачам каждого бизнес - подразделения.

**Основными задачами департамента является:**

* создание системы планирования и привлечения персонала (внутренний и внешний рекрутинг);
* разработка и внедрение системы адаптации персонала;
* разработка и внедрение системы обучения и развития персонала;
* разработка и внедрение системы мотивации персонала;
* формирование социальных составляющих компенсационного пакета компании;
* развитие и поддержание корпоративной культуры компании;
* разработка и внедрение системы единообразного кадрового документооборота во все структурные подразделения группы компаний.

Управление персоналом – это стратегическое направление деятельности компании, нацеленное на обеспечение всех участков жизнедеятельности подразделений высококвалифицированными и мотивированными работниками, на создание трудового коллектива, способного к изменениям, развитию и обновлению.

**Основные направления деятельности по управлению человеческими ресурсами**

Цель департамента – создание и внедрение в текущую работу целостной системы управления персоналом, распространяющейся на все структурные подразделения компании, в соответствии с долгосрочной стратегией.

Служба управления персоналом – совокупность подразделений организации, выполняющих функции системы управления персоналом.

Механизм взаимодействия:

1. Руководители (специалисты) служб по работе с персоналом предприятий «AVS Group» линейно (непосредственно) подчиняются руководителям бизнес - подразделений, управлений компании; функционально – директору Департамента управления персоналом.

2. Механизм функционального взаимодействия реализуется путем:

* доведение до ответственных исполнителей распорядительной, информационной; нормативной документации, утвержденной Президентом ГК «AVS Group»;
* установление перечня трудовых показателей;
* введения утвержденной статистической отчетности;
* предоставления ответственными исполнителями (руководителями и специалистами служб по работе с персоналом) отчетности в утвержденные сроки
* подотчетности руководителей и специалистов служб по работе с персоналом бизнес – подразделений у управлений директору Департамента управления персоналом «AVS Group» по вопросам реализации кадровой политики «AVS Group»;
* организации кадрового делопроизводства в соответствии с требованиями законодательно-нормативной базы;
* соблюдение порядка документооборота с применением утвержденных положений, регламентов и инструкций, шаблонов документов;
* соблюдения порядка ведения базы данных по персоналу.

**Показатели эффективности направлений кадровой политики**

1. Политика привлечения и расстановки персонала:

- % постоянства состава;

- % укомплектованности штата.

2. Политика оценки, обучения и развития персонала:

- производительность труда;

- резерв руководящего состава.

3. Политика оплаты труда и трудовой мотивации персонала:

- оценка удовлетворенности работой;

- соотношение темпов роста производительности труда к зарплате.

3. Социальная политика:

- оценка удовлетворенности работой;

- расходы на льготы и компенсации в % от прибыли.

4. Корпоративная политика:

- имидж компании как работодателя.

5. Политика взаимодействия:

- скорость протекания бизнес-процессов;

- скорость получения информации.

6. Политика развития управленческой команды компании:

- образовательный уровень управленцев;

- % соответствия менеджеров корпоративным стандартам.

**2.8 Услуги**

Департамент управления персоналом оказывает внутрифирменные услуги, услуги для своих подразделений и бизнесов.

Перечень услуг:

1. реализация мероприятий кадровой политики;
2. подбор, постановка, перемещение кадров;
3. разработка, реализация системы мотивации персонала;
4. оценка и аттестация персонала;
5. создание кадрового резерва и работа с ним;
6. реализация единой системы переподготовки и повышения квалификации руководства, специалистов, других служащих;
7. оптимизация численности персонала;
8. статистическая отчетность по трудовым показателям;
9. анализ эффективности работы с персоналом;
10. оценка работы директоров, менеджеров по персоналу и специалистов по кадрам.

**2.9 Поставщики**

Подбор персонала производится с помощью СМИ (печать информации о вакансиях), сети интернет.

Так же Группа компаний «AVS Group» в лице Департамента управления персоналом тесно взаимодействует с ВУЗами г. Екатеринбурга – отбирая специалистов еще на стадии их обучения.

**2.10 Потребители**

Потребителями услуг Департамента управления персоналом являются департаменты, управления и бизнес – подразделения находящиеся в составе ГК «AVS Group».

**2.11 Конкуренты**

Конкурентами в работе Департамента управления персоналом являются предприятия, работающие той же сфере что и ГК «AVS Group» (Финансы и недвижимость, логистика и внешнеэкономическая деятельность, воздушные и наземные перевозки, оптовая и розничная торговля, виноделие, гостиничный сервис и туризм, медиа-бизнес и индустрия развлечений), а также кадровые агентства, занимающиеся кадровым подбором и обучением персонала.

**Глава 3. Инновации в структуре управления персоналом компании**

Управление предприятием является основной частью управления предприятием в целом. Процесс управления предприятием можно разбить на следующие составляющие: управление техникой, экономикой и кадрами. Наиболее сложным из трех вышеперечисленных объектов является управление кадрами, т.к. им принадлежит ведущая роль в управлении персоналом.

Управление кадрами связано с разработкой и реализацией политики, включающей планирование, наем, выбор, размещение рабочей силы; обучение и подготовку работников; продвижение по работе; условия найма; методы и стандарты оплаты труда; условия работы и услуги; формальные и неформальные связи; консультирование как нанимателей, так и нанимающихся: переговоры о зарплате и условиях работы.

В качестве инновации в Группе компаний «AVS Group» хочу предложить создать в Департаменте управления персоналом полноценный центр обучения и развития сотрудников, который будет взаимодействовать со всеми структурными подразделениями компании, взаимодействовать внутри своего подразделении (ДУП) с психологической службой, с отделом мотивации, отделом по работе и развитию персонала.

Центр обучения и развития сотрудников будет состоять из 6 сотрудников:

1. Руководитель центра – 1 человек
2. Менеджер по обучению и развитию – 2 человека
3. Бизнес-тренер – 2 человека
4. Психолог-профконсультант – 1 человек

Центр обучения и развития сотрудников необходим для планирования профессионального обучения – оценка персонала дает возможность определить недостатки в квалификационном уровне каждого сотрудника и предусмотреть меры по их исправлению; планирования профессионального развития и карьеры – оценка сотрудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать карьеру.

Центром будет осуществляться:

1. работа по подготовке, переподготовке, повышению квалификации персонала;
2. обеспечение создания и эффективное функционирование системы непрерывного обучения всех категорий работников предприятий;
3. оказание помощи в подготовке аттестаций, участие в проведении аттестации работников, а также в разработке мероприятий по решению аттестационной комиссии;
4. проведение работы по формированию и подготовке резерва кадров для выдвижения на руководящие должности на основе политики планирования карьеры;
5. оформление договоров на подготовку, переподготовку, повышение квалификации персонала;
6. составление графиков обучения руководящих работников и специалистов в соответствии с заключенными договорами, контроль их выполнения;
7. подбор кадров преподавателей, комплектация учебных групп;
8. контроль систематичности и качества проводимых занятий, успеваемости учащихся, соблюдение сроков обучения, выполнение учебных планов и программ, правильность ведения установленной документации;
9. выполнение работы по обеспечению учебного процесса необходимыми методическими материалами, оборудованием, инвентарем и т.д.;
10. контроль за правильным расходованием средств на обучение в соответствии с утвержденными сметами и финансовыми планами;
11. составление установленной отчетности;
12. проведение тестирования сотрудников компании с целью:
	* выявления кадрового резерва;
	* изучение мотивации сотрудников.
13. Изучение психологических особенностей сотрудников, для выявления соответствия занимаемой должности.

Психологическая служба департамента управления персоналом оценивает сотрудников, проводит аттестацию, по итогам этих процедур центр обучения и развития сотрудников выдвигает свои предложения по дальнейшему обучению и развитию специалистов.

Создание центра обучения и развития персонала необходимо для более эффективного управления персоналом, что увеличивает производительность труда, происходит формирование кадрового резерва компании.

**Заключение**

Характерной чертой современного менеджмента является признание возрастающей роли человеческого фактора в системе производства и развитие новых форм и методов управления персоналом, в первую очередь на уровне предприятий и фирм. В целом тенденции управления персоналом имеют глобальный характер.

Наиболее успешные корпорации сегодня обеспечивают гарантированную занятость, перспективные системы продвижения по службе, внутреннее развитие персонала вместо глобальных компаний найма.

Главный потенциал компании заключен в кадрах. Сегодня основными факторами конкурентоспособности стали обеспеченность квалифицированной рабочей силой, степень ее мотивации, организационные структуры и формы работы, определяющие эффективности использования персонала.

Рабочую силу как фактор производства нельзя приравнять к другим, ведь речь идет о людях, которыми нельзя манипулировать, как неодушевленными предметами.

Основополагающими для каждой национальной практики являются фактор исторического развития и связанного с ним человеческого опыта, аккумулировать который призваны соответствующие организации, созданные на добровольной основе, а также уровень промышленного развития, структура собственности на средства производства и вытекающие отсюда господствующие отношения в трудовом процессе.

При оценке ведущих специалистов в области управления, в XXI веке роль менеджера по управлению персоналом в организации будет возрастать. Конкуренция в мире усиливается, повышается значимость производительности и качества, персонал сокращается, а новые технологии быстро распространяются. Изменения в управлении персоналом организации начнут ускоряться. Основные тенденции этого процесса заключаются в следующем:

1. возрастет ценность квалифицированных работников, станут более эффективными обучающие программы, улучшится планирование персонала.

2. значительно возрастет роль планирования карьеры и развития персонала, так как: молодые работники в большей степени ориентированы на рост своей карьеры; усилится тенденция к раннему выходу на пенсию пожилых работников (из-за высокой интенсивности труда, быстро меняющихся требований к работе), что приведет к освобождению ключевых должностей; персонал фирм будет сокращаться (неблагоприятная демографическая ситуация).

Эффективное использование имеющихся в организации ресурсов, как физических, так и человеческих, возможно обеспечить путем следующих мер:

- совершенствования организационной структуры, включая уменьшение уровней управления, сокращение численности среднего звена управления;

- децентрализации процесса принятия решений до возможного более низких уровней;

- передачи части функций посредникам, поставщикам, консультантам;

- увеличения содержательной наполненности труда на каждом рабочем месте;

- автоматизация трудовых процессов в целях повышения производительности, экономящей рабочую силу, как на производстве, так и в непроизводственной сфере;

- значительного сокращения численности высшей администрации и персонала, занятого в корпоративных структурах;

- инвестирования программ подготовки и переподготовки, совершенствования мастерства, ротации сотрудников и т.д.

**Список использованной литературы**

1. Информация о компании из первоисточника.
2. Волгин А.П. и др. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. – М.: НОРМА-М, 2004.
3. Иванцевич Д.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Деловая литература, 2003.
4. Управление персоналом. Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2003.