**Содержание**

Введение

1. Теоретические аспекты управления персоналом в условиях кризиса

1.1. Основные проблемы управления персоналом кризисного предприятия

1.2. Принципы, задачи и методы управления человеческим потенциалом кризисного предприятия

1.3. Система антикризисного управления персоналом

1.4. Характеристика основных принципов управления персоналом кризисного предприятия

1.5. Диагностика системы управления персоналом кризисного предприятия

2. Анализ и оценка существующего положения организации

2.1. Общая характеристика предприятия и основные технико-экономические показатели деятельности

2.2. Диагностика кризисного состояния ОАО Параньгинская ПМК

2.3. Оценка кадрового состава предприятия

3. Разработка проекта мероприятий по комплексному управлению персоналом кризисного предприятия

3.1. Оптимизация кадрового состава и реорганизация структуры

3.2. Совершенствование механизма мотивации работников предприятия

3.3. Развитие, переобучение и аттестация персонала

3.4. Основные направления кадровой политики

Заключение

Библиографический список

Введение

В кризисных условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства. Рыночная экономика предъявляет к квалификации специалистов-руководителей более высокие требования, чем плановая. Необходима совершенно новая концепция развития организации, жизнеспособная в новых хозяйственных условиях. Руководители предприятий призваны стать инициаторами в области реализации технологических и организационных перемен.

Применительно к экономике менеджерами называют специалистов, которые, используя различные методы и тактику управления, способствуют достижению организацией или предприятием определенных целей. Методы достижения целей могут быть различны. Сейчас за рубежом получили широкую поддержку представители "школы человеческих отношений", которые исследуют проблемы мотивации поведения людей, руководства. Такие исследования оценивают социально-психологические последствия различных организационных перемен и дают рекомендации по совершенствованию управленческих процедур, политики, по созданию такого организационного климата и такой структуры, которые стимулируют совместные усилия работников. Вообще говоря, координация деятельности людей не может быть эффективной, если они не желают сотрудничать, а такая кооперация не возникает автоматически, ее необходимо создать.

К сожалению, далеко не все в нашей стране отдают себе отчет в том, что экономические цели могут достигаться не только путем наращивания капиталовложений непосредственно в производство, но и за счет вложений в социальную инфраструктуру, создания в трудовом коллективе благоприятной духовной атмосферы, способствующей высокопроизводительному труду. Как свидетельствуют результаты одного из социологических обследований, 65% экспертов сочли, что руководителям недостает умения использовать в своей деятельности социально-психологические походы. В результате существенные возможности улучшения деятельности остаются невостребованными.

Управление людьми представляет собой наиболее трудную задачу для любого руководителя. В настоящее время потенциал человеческой личности стал рассматриваться в качестве важного условия повышения производительности труда и постепенно менеджеры стали понимать, что именно на них лежит ответственность за человека на производстве, за раскрытие его потенциальных возможностей на благо фирмы и для его собственного блага.

В данной работе анализируется состояние и деятельность ОАО «Параньгинская передвижная механизированная колонна», которое находится в тяжелом финансовом положении. Цель данной работы – выявить причины кризиса, и разработать мероприятия по управлению персоналом в сложившейся ситуации. Исходя из вышеуказанной цели, в работе ставятся задачи:

* изучить теоретические аспекты управления персоналом в условиях кризиса;
* осуществить экспертизу кризисной ситуации на базе ОАО «Параньгинская ПМК»;
* разработать проект мероприятий по комплексному управлению персоналом ОАО «Параньгинская ПМК».

В ходе работы были использованы данные статистической и бухгалтерской отчетности предприятия за 2005-2007 гг.

**1. Теоретические аспекты управления персоналом в условиях кризиса**

# 1.1. Основные проблемы управления персоналом кризисного предприятия

Если предприятие не смогло подготовить плацдарм для нового взлета — не был найден новый товар и подготовлен к выводу на рынок, старый товар в соответствии с циклом жизни или из-за конкуренции выработал свой ресурс, организация переходит на стадию спада. Достигнутые рубежи невозможно удержать, уходит клиент, предприятие вынуждено уменьшать объемы производства, сокращать персонал, минимизировать организационную структуру, сокращая затраты до минимума. Часто ситуация кризиса сопровождается и неплатежеспособностью, что приводит к банкротству. В подобной ситуации управленческий персонал предприятия должен провести серьезный анализ и принять решение о возможных вариантах дальнейшего развития.

Для преодоления возникшего кризиса особенно важна работа с персоналом. Деятельность кадровой службы на этом этапе должна включать диагностику кадрового потенциала предприятия, разработку стратегии реорганизации и кадровых программ поддержки реорганизации, сокращение персонала, повышение производительности труд, разрешение конфликтов, особенно обостряющихся в этот период.

При разработке антикризисной программы работы с персоналом организации важно ситуацию кризиса воспринимать несколько шире, чем просто кризис в ситуации спада производства и потери заказчика.

Если под кризисной ситуацией понимать такое состояние организации, при котором она не способна жить дальше, не претерпевая некоторых внутренних изменений, то, по-видимому, каждая организация испытывает это состояние, переходя от одной стадии жизненного цикла к другой. И это нормально.

Стадия спада требует работы по сокращению персонала, оценке кадрового потенциала, разработке кадровой программы реструктуризации.

С точки зрения человеческого фактора для ситуации кризиса характерно возникновение, как минимум, двух проблем: рассогласование между профессиональным инструментарием, которым владеет персонал организации, и требуемым для новой ситуации, неадекватность норм и правил внутриорганизационной жизни (собственно корпоративной или организационной культуры) новым условиям.

Таким образом, можно предположить, что с точки зрения ситуация кризиса человеческой составляющей детерминируется из вне необходимостью смены типа профессиональной деятельности, а изнутри — организационной культуры. Так, переход от стадии формирования организации к ее интенсивному росту, как правило, сопровождается первой кризисной ситуацией. Назовем ее кризисом роста.

Стадия формирования, как правило, характеризуется, с одной стороны, наличием в организации специалистов-разработчиков (“новаторов”, “творцов”), готовых, основываясь на потребностях рынка, создавать и предлагать новый (или нужный) товар, а, с другой, — превалированием внутри организации тесных, доверительных, почти “семейных” отношений, свойственных органической организационной культуре. Однако для эффективного функционирования организации на стадии интенсивного роста на смену “творцам” должны прийти “продавцы”, коммерсанты, т. е. специалисты, способные обеспечить продвижение товара на рынке. Причем изменение профессионально-ролевого состава организации ведет к появлению новых организационно-культурных норм. Нормальные условия существования и профессионального развития “продавцов” — это постоянная конкуренция друг с другом, характерная для предпринимательской организационной культуры.

Следующая кризисная ситуация ожидает организацию, переходящую от стадии интенсивного роста к стадии стабилизации. Назовем ее кризисом зрелости. Для стадии стабилизации необходимы специалисты, способные создавать эффективные технологии, фиксировать наиболее удачные подходы, обнаруженные в ходе интенсивного роста организации. А это означает, что “продавцов” — фаворитов стадии интенсивного роста — должны сменить “технологи”. А средой их функционирования должны стать правила строгой иерархии, подчиненности, определенности, детерминируемые профессиональной деятельностью. Такой тип отношений характерен для бюрократической организационной культуры, вступающей в противоречие с предпринимательской, эффективной для предыдущей стадии.

Следующий кризис ожидает организацию при переходе со стадии стабилизации на стадию спада. Именно этот кризис можно считать собственно кризисом. Для выживания организации, оказавшейся на стадии спада, необходимы совершенно особые специалисты, способные объединить в себе навыки разработчиков, продавцов и технологов. С точки же зрения изменения норм и правил можно предположить, что персонал организации будет нуждаться в совершенно особом стиле отношений — ориентированном на лидера.

Еще одной важной особенностью ситуации собственно кризиса, детерминирующей способность или неспособность организации выжить, является желание и ориентированность работников на изменения (табл. 1).

Таблица 1

Типология ситуаций собственно кризиса в организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Эмоциональная | Инструментальная оснащенность | |
| Составляющая | Кадровый состав организации | |
| Кадровый состав | обладает необходимыми профессиональными навыками | не обладает необходимыми профессиональными навыками |
| не ориентирован на изменения | Ситуация 1 | Ситуация 2 |
| ориентирован на изменения | Ситуация 4 | Ситуация 3 |

Ситуация 1. Работники организации не хотят работать в новых условиях, но оснащены инструментально.

Ситуация характерна для многих достаточно наукоемких производств и осложняется тем, что именно в узко специализированных, но выполняющих очень сложную деятельность организациях, обычно складываются высоко сплоченные коллективы, не ориентированные на изменения. Понимая свою высокую подготовленность, сотрудники организации, как правило, закрывают глаза на изменения внешней ситуации, при которой их продукция оказывается ненужной.

Задача управляющего, оказавшегося в подобной ситуации, состоит в том, чтобы повысить уровень мотивации работников на изменения, поиск новых сфер деятельности. Для этого он может прибегать к провоцированию смены ценностных ориентаций с помощью конфликтов. Стратегия работы с персоналом в этих условиях лежит в плоскости “принуждение — конфликт — подкрепление”. Либо управляющему удается убедить работников в правильности предлагаемой им стратегической ориентации предприятия и наладить нормальный рабочий контакт с подчиненными, либо не удается и тогда остается лишь избавляться от “идейно противостоящих” работников.

Ситуация 2. Работники организации не хотят работать в новых условиях и недостаточно оснащены инструментально.

Нередко эта ситуация совершенно справедливо рассматривается как кризисная в узком смысле. Персонал организации уверен, что все причины их сложного положения связаны с внешними факторами, на которые практически (по крайней мере, у них) нет возможности влиять. Оценка собственных ресурсов (кроме финансовых и материально-технических) чаще всего неадекватно завышена. Как правило, в такой организации преобладает “технокра-тическая ориентация”, отношение к ситуации как неблагоприятной, требующей борьбы с агрессивной средой за оставшиеся ресурсы. Такая организация внутренне отторгает любую ориентированность “на клиента”, любое изменение собственного поведения воспринимается как отступничество.

По отношению к руководителю сотрудники такой организации пытаются осуществить манипуляцию, т. е. включить его в собственную игру, заручиться его поддержкой в борьбе с “агрессивным” окружением (сначала внешним, а потом и внутренним).

Самый простой выход из кризиса для такой организации состоял бы в полном обеспечении ее ресурсами для реализации привычной деятельности. Понятно, что в условиях рынка такое невозможно или трудно выполнимо. Задача руководителя в данной ситуации — противостояние манипуляциям со стороны персонала и постепенное введение конкурентных отношений между исполнителями в качестве организационной нормы. Это позволит “перехватит” инициативу в управлении и сформировать новую управленческую команду.

Ситуация 3. Работники организации хотят работать в новых условиях, но недостаточно оснащены инструментально.

Такая ситуация может возникнуть в организации, в которой либо работают высокорефлексивные люди, либо есть сильный лидер, словам которого сотрудники верят и готовы пойти за ним. Часто такие предприятия сами выступают инициаторами процесса о банкротстве.

Для сотрудников подобного предприятия, как правило, наиболее существен вопрос уровня профессиональной (специальной) компетентности руководителя — ему будут готовы подчиняться только в том случае, если он сам будет способен работать по-новому. Для руководителя подобная ситуация может стать очень благоприятной, если он сумеет организовать процесс профессионального обучения непосредственно на рабочем месте. Для этого необходимо, чтобы и он сам, и сформированная им управленческая команда смогли работать в режиме “инструктирования” и постоянного (непрерывного) обучения.

Ситуация 4. Работники организации хотят работать в новых условиях и оснащены соответствующим инструментарием.

Может возникнуть вопрос, почему организация оказалась в кризисной ситуации? Только потому, что кризис может быть вызван не только внутренними, но и внешними (как макро-, так и микроэкономическими) причинами. Организацию, имеющую такую кадровую ситуацию, отличают высокая степень готовности к изменениям, самоорганизованность Для такой организации характерны внимание к ценностям и обостренное отношение к профессионализму руководителя. Причем, не столько к наличию у него специальных узких знаний, сколько к его умению сформулировать образ будущего и приемлемые для персонала цели и ценности. Работники хотят видеть своего руководителя транспрофессионалом, к тому же наделенным и лидерскими качествами.

1.2. Принципы, задачи и методы управления человеческим потенциалом кризисного предприятия

Для сохранения конкурентоспособности предприятия в условиях трансформирующейся экономики необходимо, наряду с управлением технологией производства, эффективно управлять имеющимися кадрами, а также в случае необходимости получать соответствующее число работников с надлежащим уровнем квалификации. Одной из основных предпосылок к конкурентоспособности предприятия в условиях трансформирующейся экономики являются прогрессивные методы управления человеческим потенциалом. Исходя из этого следует пересмотреть существующие и разработать новые модели развития и использования человеческих ресурсов, которые были бы адекватны состоянию регрессивного развития современной экономики и гармонично вписывались в систему моделей механизма стратегического управления. Под кризисным предприятием понимается производственная система, находящаяся в предбанкротном состоянии и требующая внедрения комплекса мер и инструментариев, направленных на решение совокупности проблем по выводу данной производственной системы из кризиса. В процессе управления персоналом предприятия решаются задачи анализа, диагностики, прогноза, выработки управляющих воздействий, которые по ряду характеристик следует отнести к классу слабоформализованных задач. Это и обуславливает применение методов экономико-математического моделирования в процессе управления персоналом предприятия.

Менеджер, работающий с производственными подразделениями над установлением целей и ожидаемых результатов, должен предоставлять исходную информацию и поддерживать обратную связь, осуществлять инструктирование и обучение, анализировать результаты и производить стимулирование. Процесс управления трудовой деятельностью является элементом общей стратегии предприятия и необходим для того, чтобы упорядочить процедуру выполнения производственных функций каждым работником, объединить в единое целое вопросы стратегического управления и оперативной работы на уровне конкретного исполнителя. Эти цели вытекают из стратегического плана предприятия. Иными словами система управления персоналом направлена на установление связи между стратегиями, индивидуальными целями и критериями эффективности труда на всех уровнях иерархии производства.

Соответствие стратегии управления персоналом глобальной стратегии развития предприятия — важнейший аспект менеджмента персонала в рамках антикризисного управления предприятием. Наступательная или же оборонительная тактика управления предприятием в рамках антикризисной программы выдвигает определенные требования к характеристикам персонала и предполагает выделение особенностей следующих управленческих воздействий: отбор и расстановка кадров, вознаграждения и поощрения, оценка, развитие и обучение, перемещения и продвижения.

Стратегию управления производством и место в ней персонала можно представить следующим образом:

S=<Tm,Rn,Pk>,

где Tm - стратегия управления технологией производства;

Rn - стратегия использования ресурсов;

Pk - стратегия управления квалифицированным трудом персонала.

Принципы управления персоналом в рамках антикризисного менеджмента отражаются в следующих положениях:

1. Приведение в соответствие профессионально-качественного уровня персонала инновационным процессам предприятия.
2. Управление производительностью труда персонала.
3. Инновационная деятельность, подразумевающая интенсивную реализацию качественно новых подходов к технологиям, производству, продукции является одним из эффективных путей выхода из кризиса. Совершенствование управления персоналом также следует отнести к инновационным процессам. В свою очередь персонал, в частности управленческое звено, является одним из источников новшеств. Каждое инновационное мероприятие следует рассматривать в аспекте его соответствия качественному уровню подготовленности персонала.

Задачи управления персоналом кризисного предприятия обладают следующими характеристиками:

* Задачи анализа потребности в кадрах включают общий анализ и согласование настоящих и будущих требований внутреннего рынка труда предприятия, определение проблем найма и отбора кадров. Их решение заключается в: выявлении областей нехватки персонала, создании базы для планирования набора кадров; разработке штатных расписаний, трудовых планов; анализе запросов о замещении или дополнительном наборе кадров; анализе внутреннего кадрового потенциала; анализе причин текучести кадров.
* Задачи определения требований к персоналу предназначены для выявления соответствия профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям вакансий, путем анализа фронта работы и подготовки описания этой работы.
* Задачи определения основных источников поступления кандидатов включают детальный анализ методов проведения рекламной кампании вакантных мест, способов использования консультантов по найму и отбору кадров, методов набора кадров из учебных заведений.
* Задачи разработки и выбора методик набора кадров предполагают формирование процедур оценки кандидатов, их тестирования, выявления профессионально-квалификационных характеристик. Целью данного комплекса задач является повышение эффективности и ужесточение избирательности процесса найма новых работников, определение их личностных спецификаций и компетентности.
* Задачи введения в должность (врабатываемости) окончательный этап обеспечения того, чтобы новые работники органично вписались в конкретный трудовой коллектив и организацию в целом.

Практическое применение предложенного инструментария позволит эффективно управлять трудовым потенциалом предприятия в рамках стратегического антикризисного менеджмента.

1.3. Система антикризисного управления персоналом

Управление не ограничивается сферой труда, технологией и экономикой производства. В социально-экономических системах центральным элементом являются человек, его интересы, потребности, ценности и установки. Именно люди оживляют, генерируют систему. Человек в организации выступает в качестве как объекта, так и активного субъекта управления. Персонал управления, будучи ядром системы, нуждается в постоянном, глубоко продуманном и обоснованном управленческом воздействии.

Управление персоналом - это совокупность целенаправленных действий руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений, включающих определение потребности в персонале в соответствии с целью и возможностями организации; планирование работы с персоналом (привлечение, отбор, подбор и высвобождение); расстановку и распределение персонала, его использование; исследование и оценку персонала; ротацию персонала, движение в системе управления, траекторию карьеры; развитие персонала, повышение квалификации, образования, компетенции, накопление опыта; мотивацию и стимулирование персонала, создание благоприятных условий для эффективной деятельности.

Антикризисное управление персоналом предполагает не только формальную организацию работы с персоналом (планирование, отбор, подбор, расстановку и т. п.), но и совокупность факторов социально-психологического, нравственного характера - демократический стиль управления, заботливое отношение к нуждам человека, учет его индивидуальных особенностей и пр.

Значительные перемены, наличие кризисной ситуации в социальной, экономической, политической, духовной сферах России одновременно как расширяют возможности, так и создают серьезные ограничения для каждого человека, стабильности его существования и роста. Антикризисное управление персоналом в таких условиях призвано учесть целый спектр вопросов адаптации сотрудника к внешним и внутренним условиям функционирования и развития организации. Особое внимание должно уделяться анализу мотивационных установок, умению их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Сюда же следует отнести проблемы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, обеспечение безопасности персонала, разработку принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации - работники, а за ее пределами - потребители продукции. Важно повернуть сознание персонала к потребителю, а не к угождению начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к новатору, а не к заскорузлому механическому исполнителю; перейти к социальным нормам, базирующимся на прочном экономическом фундаменте, не забывая о духовности и нравственности.

Новые задачи не могут быть успешно решены традиционными кадровыми службами. Во многих, и прежде всего крупных, организациях создаются новые службы, системы управления персоналом.

Система антикризисного управления персоналом представляет собой совокупность подсистем общего и линейного руководства, ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций и связей между ними [17].

Подсистема общего и линейного руководства осуществляет: управление организацией в целом, управление функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель (менеджер) организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

В состав системы управления персоналом входит целый набор относительно самостоятельных функциональных подсистем:

- подсистема управления наймом и учетом персонала;

- подсистема управления трудовыми отношениями;

- подсистема обеспечения нормальных условий труда;

- подсистема управления развитием персонала;

- под­система управления социальным развитием;

- подсистема развития организационной структуры управления;

- подсистема правового обеспечения управления персоналом;

- подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом.

Структура системы управления персоналом зависит от масштабов организации, ее территориального расположения, характера деятельности и других факторов. В малых и средних фирмах одна подсистема может выполнять функции нескольких функциональных подсистем, в предкризисных и кризисных условиях деятельности организации могут быть упразднены одни подсистемы и созданы другие с набором новых функций, возможны и иные структурно-функциональные преобразования.

Концепция антикризисного управления персоналом побуждает руководителей организации сосредоточиваться на стратегических перспективных направлениях работы с персоналом, таких, как массовая переквалификация сотрудников организации в связи с переходом на новые технологии; омоложение кадров путем привлечения молодых специалистов и стимулирования досрочного выхода на пенсию лиц, не «вписывающихся» в систему новых требований и не способных освоить современные методы работы; разработка принципов трудоустройства сотрудников при их массовом высвобождении и привлечение широких слоев работников к участию в управлении организацией и пр.

Важным стратегическим направлением системы антикризисного управления персоналом является эффективное применение кадрового маркетинга. Это обеспечивается рядом способов: поиском перспективных студентов уже с младших курсов вузов и колледжей, которым предоставляется возможность работы в организации в период каникул, выплаты стипендий за счет ее ресурсов, помощь в прохождении производственной практики, в подготовке и защите дипломных работ; сотрудничеством с государственной службой занятости; использованием частных фирм в подборе и подготовке менеджеров и другого персонала; взаимодействием с организациями осуществляющими лизинг персонала, т. е. командируемых временно работников «напрокат»; организацией прогностических исследований по проблемам подготовки и переподготовки квалифицированных работников организации.

Другим стратегическим направлением антикризисного управления персоналом являются разработка и совершенствование профессиограмм, т. е. определение комплекса качеств, которыми должен обладать сотрудник, претендующий на данную должность. В основе профессиограмм, или моделей должностей, лежит учет будущих потребностей в персонале той или иной квалификации и профессии, которые могут возникнуть в связи с ориентацией организации на новую стратегию развития.

Стратегической задачей антикризисного управления персоналом является также формирование надлежащей организационной культуры предприятия. Овладение новейшими управленческими технологиями невозможно без освоения основ организационно-культурного подхода, дающего интегральное понимание процессов функционирования и развития различных типов организаций с учетом психологических и социально-экономических механизмов поведения людей в условиях сложных кризисных ситуаций.

**1.4. Кадровая политика в условиях в условиях кризисного предприятия**

В условиях рыночной экономики одним из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия является обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Сутью же кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации. Кадровая политика - составная часть стратегически ориентированной политики организации. Цель кадровой политики - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

Какие типы кадровых политик могут быть осуществлены в условиях кризисного предприятия?

В практике выделяется 4 типа кадровых политик [24]:

1) “пассивная”: у руководства предприятия отсутствует четко выраженная программа действий в отношении персонала, и в условиях кризиса на предприятии кадровая работа сводится в лучшем случае к ликвидации негативных последствий. Кадровая служба не имеет прогноза кадровых потребностей и не располагает средствами оценки персонала. В плане финансового оздоровления кадровая проблематика, как правило, отражена на уровне информационной справки о персонале без соответствующего анализа кадровых проблем и причин их возникновения;

2) “реактивная”: руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами кризисной ситуации (возникновением конфликтных ситуаций, отсутствием достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствием мотивации к высокопродуктивному труду) и предпринимает меры по локализации кризиса. Кадровые службы предприятия располагают средствами диагностики. В плане финансового оздоровления, как правило, кадровые проблемы на данный момент выделяются и рассматриваются специально, намечаются возможные пути их решения;

3) “превентивная”: руководство предприятия имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, однако не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В плане финансового оздоровления содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах;

4) “активная” - рациональная: руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации, в то же время имеет средства для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный период. В плане финансового оздоровления содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах. Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации;

5) “авантюристическая” (разновидность “активной”): руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает не только средствами прогнозирования кадровой ситуации, но и диагностики персонала. В план финансового оздоровления включена одновариантная программа кадровой работы.

Каковы условия разработки кадровой политики предприятия?

На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ управления персоналом влияют факторы двух типов - внешние по отношению к организации и внутренние.

Основные факторы внешней среды могут быть сгруппированы следующим образом: [2]

1. Особенности законодательного регулирования трудовых отношений. Например, присутствие в нормах некоторых стран запретов на применение тестов при приеме на работу вынуждает сотрудников служб управления персоналом быть очень изобретательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала.

2. Ситуация на рынке труда. Прежде всего, необходимо учитывать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы.

3. Профессиональные и общественные объединения, в которые, так или иначе, вовлечены работники предприятия. Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и приоритеты в средствах борьбы необходимо учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ.

Среди внутренних факторов наиболее значимыми представляются следующие:

1. Цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности. Так, например, организации, нацеленной на быстрое получение прибыли и затем сворачивание работы, требуются совершенно иные профессионалы по сравнению с предприятием, ориентированным на постепенное развертывание крупного производства со множеством филиалов.

2. Стиль управления, закрепленный, в том числе и в структуре организации. Сравнение организации, построенной жестко централизованным образом, в отличие от предпочитающей принцип децентрализации показывает, что этим предприятиям требуется различный состав профессионалов.

3. Условия труда. Вот некоторые наиболее важные из характеристик работ, привлекающих или отталкивающих людей:

* степень требуемых физических и психических усилий,
* степень вредности работы для здоровья,
* месторасположение рабочих мест,
* продолжительность и структурированность работы,
* взаимодействие с другими людьми во время работы,
* степень свободы при решении задач,
* понимание и принятие цели организации.

Как правило, наличие даже небольшого числа непривлекательных для работников задач требует от менеджера по персоналу создания специальных программ привлечения и удержания сотрудников в организации.

4. Качественные характеристики трудового коллектива. Так, работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности трудом.

5. Стиль руководства. Важно, чтобы независимо от того, какой стиль руководства предпочитается конкретным менеджером, достигались следующие цели в области работы с персоналом:

* максимальное включение мастерства и опыта каждого сотрудника,
* обеспечение конструктивного взаимодействия членов группы,
* получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач кадровой политики в программах организации.

Какие стратегии управления персоналом применимы к условиям кризисного предприятия?

Стратегия деятельности предприятия показывает, чего надеются достигнуть главные руководители организации этой области в течение длительного периода времени. Особенности кадровой политики и содержание конкретных кадровых программ непосредственно зависят от стратегии деятельности организации.

Стратегия организации может быть описана по двум основным параметрам: длительность планирования и тип стратегии. Под длительностью планирования в данном случае понимается уровень просматриваемых перспектив: стратегический уровень, управленческий уровень, практический уровень. Тип же стратегии задает основные варианты целей организации: предпринимательская, динамического роста, прибыльности, ликвидационная, круговорота.

1.4. Характеристика основных принципов управления персоналом кризисного предприятия

Существуют два принципиальных подхода к повышению уровня конкурентоспособности кризисного предприятия. Первый нацелен на ликвидацию имеющихся изъянов в структуре организации, препятствующих повышению конкурентоспособности персонала.

В кадровой работе этот подход, как правило, находит свою практическую реализацию в реорганизации, связанной с устранением структурных подразделений и работников, которые "не вписываются" в стратегию выведения предприятия из кризисной ситуации. Второй ориентирован на поиск уникальных черт фирм, создающих притягательный для потребителей образ фирмы.

Принцип формирования уникального кадрового потенциала кризисного предприятия.

Повышение уровня конкурентоспособности кризисного предприятия в решающей степени зависит от его интеллектуального и информационного потенциала, ценность которого экспоненциально растет в зависимости от масштаба инвестиций в него и приобретенного персоналом опыта. Интеллектуальное лидерство фирмы в какой-нибудь области притягивает талантливых людей, что позволяет рассчитывать на создание уникального сочетания профессиональных способностей, составляющих ядро кадрового потенциала высококонкурентных фирм.

Принцип ориентации на профессиональное ядро кадрового потенциала предприятия.

Ядро кадрового потенциала образуют совокупные способности работников предприятия, которые необходимы для того, чтобы выбирать, выполнять и координировать действия, обеспечивающие фирме стратегические преимущества на рынках товаров, услуг и знаний. Эти преимущества основываются на том, что конкуренты оказываются неспособными производить аналогичные по качеству продукты и услуги или запаздывают с их модернизацией. Благодаря этому фирма получает монопольное положение на том или ином фрагменте рынка. Речь идет не о тех характерных для организации способностях, которые обеспечивают устойчивый рост прибыли, а именно: способностях к нововведениям, созданию и поддержанию внутренних и внешних связей, формированию привлекательного имиджа фирмы, контролю над стратегически важными ресурсами. Эти способности очевидны и уязвимы с течением времени для конкурентов.

Принцип комплементарности управленческих ролей ситуации на предприятии представлен в табл. 2.

#### Таблица 2

#### Комплементарность управленческих ролей ситуации на предприятии

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | Инструментально- деятельностная  (профессиональная) составляющая | |
|  |  |  | кадровый состав организации | |
|  |  |  | умеет работать в новых условиях | не умеет работать в новых условиях |
| Социаль-но-эмо-  циональ-  ная  (полити-ческая)  составля-ющая | кадровый  состав  организа-  ции | желает работать в новых условиях | Управленец | Организатор |
| не желает работать в новых условиях | Администра­тор | Руководитель |

Какие методы могут применяться для преодоления сопротивления изменениям со стороны персонала? [2]

1) Принудительный метод проведения организационных изменений.

Предусматривает использование силы для преодоления сопротивления. Это процесс дорогостоящий и нежелательный в социальном плане, но дающий преимущества во времени стратегического реагирования. Используется в условиях острого дефицита времени. Но когда природа сопротивления ясна, откровенного проявления силы не требуется.

Наибольшие трудности в использовании этого метода в следующем:

* Отсутствие до начала процесса перемен базы, которая обеспечила бы его осуществление. В результате чрезвычайно высок риск неудачи нововведениям.
* Неспособность предвидеть источники и силу сопротивления. Возникает замешательство, увеличиваются расходы, происходят отсрочки. В этом случае изменение изначально обречено на провал.
* Неспособность устранить первопричину сопротивления.
* Преждевременные структурные перемены. В результате - замедление темпов изменений.
* Непонимание необходимости повышать компетентность и созидать новый управленческий потенциал. В результате изменения приносят в жертву текущим производственным проблемам, снижается качество стратегических решений.

Для повышения эффективности принудительного изменения необходимо (хотя бы задним числом) провести анализ настроения персонала и выявить потенциальные источники сопротивления или, напротив, - поддержки.

2) Метод адаптивных изменений.

Стратегические изменения происходят путем постепенных незначительных перемен в течение длительного периода. Этим процессом руководит не высшее начальство. В любой конкретный момент сопротивление, хотя и слабое, все же будет. Конфликты разрешаются путем компромиссов, сделок и перемещений в руководстве. Этот метод дает возможность осуществлять изменения в условиях, когда у сторонников изменений нет административной власти, но есть сильная мотивация к внедрению нововведений, сформирован соответствующий образ мышления.

Полезен при том состоянии внешней среды, когда опасность (тенденции) или благоприятные возможности легко предвидеть, и поэтому особой срочности в принятии мер нет.

Неэффективен в случае чрезвычайных событий во внешней среде.

3) Управление кризисной ситуацией.

Администрация находится в кризисной ситуации, если изменения во внешней среде угрожают существованию администрации и она оказалась в жестоком цейтноте. Когда наступает кризис, сопротивление обычно уступает место поддержке. В подобной ситуации первоначальной задачей высшего руководства является не борьба с сопротивлением, а меры по предупреждению паники. О первых признаках выхода из кризисного положения свидетельствует возобновление сопротивления.

Когда кризис неизбежен, руководители, осознающие это ранее других, могут предпринять следующие действия:

1. Постараться убедить в неизбежности кризиса и принять предупредительные меры;

2. Не "зацикливаться" на неизбежности кризиса, готовить себя к роли "спасателя", когда кризис наступит;

3. До настоящего кризиса создать искусственный, придумав "внешнего врага", угрожающего существованию администрации: поведение инициатора искусственного кризиса рискованно и может иметь серьезные этические последствия, ведь созданный искусственно кризис не обязательно должен превратиться в реальный. Преимущества этого приема состоят в том, что он существенно снижает сопротивление, формируется поддержка решениям, а это увеличивает шансы на успешный выход из реальной кризисной ситуации.

4) Управление сопротивлением (метод "аккордеона").

Если принудительный и адаптивный методы являются крайними мерами проведения изменений, то метод "аккордеона" является промежуточным и может быть реализован в сроки, диктуемые развитием событий во внешней среде. Продолжительность процесса изменений подгоняется под имеющееся время. С нарастанием срочности этот метод приближается к принудительному, с уменьшением срочности - к адаптивному методу осуществления изменений.

Это свойство приобретается благодаря использованию поэтапного подхода: процесс планирования подразделяется на этапы; в конце каждого этапа происходит реализация определенной программы внедрения.

Сопротивление минимально и контролируется с помощью разработанной "стартовой площадки". Затем последовательно применяется мотивация. Далее в ходе планирования разрабатывается процесс внедрения. Сопротивление находится под контролем в течение всего процесса изменений.

Метод эффективен в условиях, когда спонтанные явления во внешней среде не одиночные, а повторяющиеся и администрации требуется создать постоянный управленческий потенциал стратегического характера для реагирования на изменения.

Сравнение описанных методов представлено в табл. 3.

Таблица 3

#### Сравнение методов преодоления сопротивления

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Метод | Условия применения | Преимущества | Недостатки |
| 1. Принудитель-  ный | Большая срочность | Быстрота изменений | Большое сопротивление |
| 2. Адаптивный | Небольшая срочность | Слабое сопротивление | Медленность |
| 3. Кризисный | Угроза существования | Слабое сопротивление | Жесткий дефицит времени  Риск неудачи |
| 4. Управление сопротивлением | Средняя срочность | Слабое сопротивление  Подгонка к моменту | Сложность |

Само по себе неуместное и несвоевременное использование методов преодоления "феномена сопротивления", таким образом, может стать причиной срыва стратегически важных организационных нововведений. Поэтому руководству организации необходимо иметь инструмент для адекватной оценки ситуации и выбора оптимальных вариантов в реализации организационных нововведений в систему управления.

При оценке уровня готовности организации к освоению новых управленческих технологий необходимо провести диагностику характеристик организационной культуры, социально-психологического статуса персонала, его технической оснащенности.

1.5. Диагностика системы управления персоналом кризисного предприятия

Профессиональная диагностика и оценка руководителей применяется в следующих случаях:

1) как средство оценки руководителя в процессе конкурсного отбора на обучение;

2) как средство выявления потребностей руководителей в обучении и его организации;

3) как средство анализа результатов обучения и получения информации для оценки эффективности этого процесса;

4) как средство получения комплекса данных о профессиональных и личностных качествах руководителей в целях их аттестации.

Стратегия изменения уровня компетентности персонала кризисного предприятия. Процесс формулирования стратегии:

1. Оценка существующей (будущей) потребности в компетентности персонала;

2. Выявление и оценка сложившегося уровня компетентности персонала (кадровый потенциал предприятия - активный и пассивный);

3. Установление разрыва в уровнях компетентности - потребной и существующей;

4. Построение плана устранения указанного разрыва в уровнях компетентности, включая: образовательные программы для работников предприятия, реализуемые на нем и в стационарных учебных центрах с привлечением внешних консультантов и преподавателей, а также неформально - на рабочем месте; рекрутирование необходимого персонала; стимулирование профессионального развития с помощью планирования карьеры и повышения уровня внутренней мобильности персонала; привлечение на временной основе специалистов и рабочих; сотрудничество с другими фирмами в целях увеличения кадрового потенциала;

5. Выполнение плана повышения уровня компетентности персонала. Проектирование, организация и реализация деятельности, обеспечивающей профессиональное развитие, предполагает ясное понимание целей и результатов этого процесса работниками предприятия, высокий уровень их мотивации. Решающее значение для успеха плана имеет обретение персоналом навыков командной работы. В случае неудачи стратегия должна быть переформулирована;

6. Использование растущего кадрового потенциала для повышения уровня профессиональной компетентности персонала предприятия. Если вновь приобретенные профессиональные качества не используются на практике, они могут быть быстро утеряны работниками. Контроль за этой фазой реализации стратегии позволяет уточнить дальнейшие направления совершенствования кадрового потенциала предприятия.

Критически важными для поддержания устойчивости предприятия является сохранение тех элементов кадрового потенциала, без которых фирма лишается каких бы то ни было шансов упрочить свое положение на рынке (особенно связанных с успешным взаимодействием его функциональных подразделений), а также предотвращение создания ненужных его элементов.

Технология кадрового аудита применительно к кризисному предприятию.

По определению “аудит - проверка финансовой деятельности”. В этом смысле “кадровый аудит” - диагностика соответствия персонала организации ее целям и ценностям.

Основные направления деятельности по кадровому аудиту представлены в табл. 4.

Таблица 4

#### Направления кадрового аудита

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этапы кадровой  работы | Объекты кадровой работы | |
| а) управленческая команда | б) управленец высшего звена |
| 1. Создание структуры | - определенность функциональной структуры управления  - адекватность задачам и условиям деятельности  - организационная культура  - управленческая форма |  |
| 2. Планирование потребности в кадрах | оценка “наполненности оргструктуры кадрами”  и перспективной потребности | прогноз кадровой потребности по должностям |
| Этапы кадровой  работы | а) управленческая команда | б) управленец высшего звена |
| 3. Институционали  зация деятельности | закрепленность в нормативных документах стратегии управления,  целей и содержания индивидуальных деятельностей, места в оргструктуре, схем взаимодействия с коллегами |  |
| 4. Набор (от­бор) персонала | - наличие способов привлечения и включения персонала в управленческую команду | - наличие способов привлечения специалистов и включения их в работу |
| 5. Обучение | - осознание проблем в деятельности группы  - оценка потенциала развития группы в целом | - осознание проблем в деятельности  - оценка потенциала развития |
| 6. Оценка | - сбалансированность по качественному составу  - оснащенность средства­ми групповой работы (в  т.ч. - разрешения конфликтов)  - определенность управленческой команды по целям и средствам деятельности | - степень соответствия требованиям деятельности  (психологического, профессионального, физиоло-  гического - здоровье)  - степень удовлетворенности работой и включенности в команду  - прогноз профессионального роста и соответствия |
| 7. Стимулирование труда | наличие эффективных форм оплаты и поощрения | - оценка степени удовлетворенности оплатой собственного труда  - владение эффективными схемами оплаты труда (своего и сотрудников) |
| 8. Продвижение | - наличие кадрового резерва, степень его готовности к включению в командную работу | - сформированность представлений и удовлетворенность перспективами карьеры  - знание альтернативных мест работы и содержания деятельности |

Задача менеджмента состоит в том, чтобы своевременно распознать и обеспечить принятие таких управленческих решений, которые будут способствовать снижению влияния негативных процессов на состояние объекта. Содержание и результаты диагностических исследований позволят сделать вывод, что они являются одним из наиболее универсальных средств получения достоверной информации о состоянии и отклонениях в развитии исследуемого объекта.

2. Анализ и оценка существующего положения организации

2.1. Общая характеристика предприятия и основные технико-экономические показатели деятельности

Строительная организация «Параньгинская передвижная механизированная колонна» (ПМК) Марагростроя, находящаяся в пос. Параньга по ул. Мира, 1, образовалась 35 лет назад в январе 1966 года.

ОАО «Параньгинская ПМК» учреждено в процессе приватизации в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 1 июля 1992г. № 721 «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий в акционерные общества», в 1994 году предприятие было преобразовано в акционерное общество открытого типа.

В связи с тем, что в процессе приватизации ОАО «Параньгинская ПМК» произведено отчуждение 80% акций предприятия, принадлежащих государству, правовое положение организации определяется Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об акционерных обществах», иными законами и правовыми актами Российской Федерации, принятыми в пределах их полномочий, а также Уставом ОАО «Параньгинская ПМК».

Учредителями ОАО «Параньгинская ПМК» являются колхозы, совхозы, Государственный комитет по имуществу Республики Марий Эл, акционеры. ОАО «Параньгинская ПМК» является объединением юридических лиц и граждан для совместной хозяйственной деятельности, созданное в соответствии с законодательством.

ОАО «Параньгинская ПМК» учреждено на неограниченный срок деятельности. Уставный капитал предприятия составляет 8 тыс. рублей, разделен на акции номинальной стоимостью 100 рублей каждая. Все акции предприятия являются именными бездокументарными. Форма выпуска акции безналичная (путем выписки из реестра).

ОАО «Параньгинская ПМК», как правопреемник прав и обязанностей государственного предприятия ПМК объединения «Марагрострой», занимается осуществлением строительной деятельности на основе лицензии, выданной решением экспертной комиссии лицензирования Министерства архитектуры и строительства республики Марий Эл.

Предприятие имеет своей автопарк – 23 единицы, механизмы; подсобные производства: пилораму, столярный цех, растворно-бетонный узел; занимается лесозаготовкой.

Основными видами деятельности ОАО «Параньгинская ПМК» являются:

* выполнение строительно-монтажных и ремонтно-строительных работ;
* оказание транспортных услуг предприятиям, организациям и населению;
* оказание услуг населению по основному виду деятельности;
* услуги агента на договорной основе;
* эксплуатация грузоподъемных механизмов;
* генподрядная деятельность при производстве строительно-монтажных работ.

ОАО «Параньгинская ПМК» самостоятельно планирует свою производственно-хозяйственную и иную деятельность, а также социальное развитие коллектива. Основу плана составляют договоры, заключенные с потребителями продукции и услуг и поставщиками материально-технических и иных ресурсов, а также решения Исполнительных органов предприятия и Совета Директоров, принятые в пределах установленных Уставом полномочий.

Структура управления ОАО «Параньгинская ПМК» показана на рис. 1.

Генеральный директор

Главный бухгалтер

Главный экономист

Главный инженер

Отдел кадров

Заместитель по снабжению

Планово-технический отдел

Специалист по комплек-тации

Бригада плотников

Бригада

каменщиков

Бухгал-терия

Бригада отделочников

Служба механизации

Рис. 1. Структура управления ОАО «Параньгинская ПМК»

Высшим органом акционерного общества является общее собрание акционеров, в промежутках между ними высшим органом управления делами акционерного общества является Совет Директоров.

ОАО «Параньгинская ПМК» имеет линейную структуру управления. Линейная организационная структура образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы. Члены предприятия каждой из низких ступеней управления находятся в отношении непосредственно линейного подчинения к руководителю следующего, более высокого уровня.

Директор является исполнительным органом ОАО «Параньгинская ПМК», осуществляет оперативное руководство его административно-хозяйственной и коммерческой деятельностью в пределах предоставленных ему полномочий, на основании Устава и локальных нормативных актов. Директор принимает решения по всем вопросам, относящимся к деятельности ОАО «Параньгинская ПМК», кроме тех, которые входят в исключительную компетенцию собрания акционеров. Структура, штатная численность, порядок и размеры оплаты труда рабочего аппарата общества определяются директором. Персональный подбор кадров и оформление приёма на работу в рабочий аппарат предприятия осуществляется директором.

Основные показатели, характеризующие деятельность предпри­ятия за период 2005-2007 годы, представлены в таблице 5.

Таблица 5

Основные технико-экономические показатели хозяйственной деятельности предприятия за 2005-2007 годы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2005 год | 2006 год | 2007 год |
| Объем выполненных СМР, тыс. р. | 5111 | 4773 | 6075 |
| Тоже, в сопоставимых ценах, тыс. р. | 4344 | 3651 | 6075 |
| Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. р. | 6630 | 6494 | 7350 |
| Затраты на производство и реализа­цию работ, тыс. р. | 6970 | 6370 | 7313 |
| - материальные затраты | 4455 | 3502 | 3249 |
| - расходы на оплату труда | 1322 | 1733 | 2483 |
| - амортизация основных фондов | 175 | 124 | 120 |
| Затраты на 1 рубль произведенных работ, тыс. р. | 1,019 | 0,981 | 0,995 |
| Среднегодовая стоимость  основных фондов, тыс. р. | 8147,5 | 8263,4 | 5386 |
| Численность персонала, чел. | 137 | 133 | 120 |
| - служащие | 28 | 28 | 23 |
| - рабочие | 109 | 105 | 97 |
| Среднемесячная заработная плата, р. | 3285 | 4144 | 5724 |
| Балансовая прибыль (убыток), тыс. р. | -241 | -52 | -142 |

Анализируя деятельность ОАО «Параньгинская ПМК», следует отметить следующее.

Объем выполненных строительно-монтажных работ ПМК увеличивается как в сопоставимых, так и в действующих ценах. В целом, за три года работы организации он возрос в сопоставимых ценах на 40%, что происходило по причине увеличения заказов на строительство. Выручка от реализации продукции предприятия возросла за 2005-2007 гг. на 11%, соответственно и общая себестоимость реализации продукции предприятия имеет тенденцию роста. Основную долю в затратах на реализацию продукции составляют расходы на материалы, энергию, топливо.

Затраты на 1 рубль реализованной продукции предприятия снизились на 24 коп. или на 2,3%, что оценивается положительно в работе ОАО «Параньгинская ПМК».

Эффективность использования основных средств предприятия увеличилась, фондоотдача возросла на 11%, на что повлияли темпы роста объемов реализации продукции предприятия.

Среднесписочная численность работников ОАО «Параньгинская ПМК» за весь период анализа уменьшается на 17 чел. или на 12,4%. Среднемесячная заработная плата работников предприятия возросла за рассматриваемый период на 74%.

Финансовым результатом деятельности предприятия является убыток. Таким образом, наблюдаем снижение эффективности работы анализируемого предприятия за рассматриваемый период.

2.2. Диагностика кризисного состояния ОАО Параньгинская ПМК

Целью анализа кризисного предприятия, в первую очередь, является точное определение его состояния, а также степени и причин кризиса. На основе проведенного анализа становиться возможным принять решение и целесообразности осуществления реорганизационных процедур либо о ликвидации предприятия. На данном этапе происходит формирование исходных данных для построения системы антикризисного управления, выявления и формулирования проблем предприятия.

На основании анализа существующих методик, нами рекомендуется использовать методику комплексного анализа предприятия для целей антикризисного управления, предложенную Ивановым В., Братановым М. и Пелевиной Н. [22]

Предложенная методика включает в себя анализ внешней и внутренней среды предприятия.

Анализ внешней среды в свою очередь можно разделить:

* анализ микросреды (анализ поставщиков, анализ потребителей, анализ конкурентов);
* анализ макросреды (анализ состояния экономики, анализ политических факторов, анализ научно-технического прогресса, анализ социально-культурных факторов анализ международных событий).

Основными поставщиками железобетонных конструкций для ОАО «Параньгинская ПМК» являются завод железобетонных конструкций г. Ароя Нижегородской области и Железобетонный комбинат № 9 (ЖБК-9) г. Чебоксары. У ОАО «Волгосельэлектросетьстрой» имеется цех по производству железобетонных опор в г. Нижний Новгород, который также поставляет железобетонные опоры ОАО «Параньгинская ПМК».

В таблице 6 указаны цены на 1.06.2005 г. на железобетонные опоры за штуку.

Таблица 6

Уровень цены на железобетонные опоры

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Предприятия | Кол.-во | Цена, руб. (без НДС) |
| Завод железобетонных конструкций г. Ароя Нижегородская область | 1 | 1500 |
| ЖБК-9 г. Чебоксары | 1 | 1400 |
| ЗАО «Стройконструкция»  г. Йошкар-Ола | 1 | 1358 |
| ОАО «Волгосельэлектросетьстрой» | 1 | 1629 |

Из таблицы видно, что выгоднее закупать железобетонные опоры в ЗАО «Стройконструкция». Следует учесть тот факт, что железнодорожные перевозки стоят около 13000 руб. за вагон. ОАО «Параньгинская ПМК» необходимо наладить поставки материала с местного предприятия.

Основными потребителями (заказчиками) ОАО «Параньгинская ПМК» являются колхозы и совхозы Параньгинского района (агрофирмы, колхоз имени Тукая, имени Калинина и др.), также большие объемы строительно-монтажных работ ПМК выполняет по госзаказам (Центральная районная больница, РОНО, СЭС и др.). Глубокий и продолжительный спад производства обусловлен дефицитом денежных средств. Чаще всего между предприятиями осуществляются бартерные сделки и взаимозачеты. Колхозы и совхозы находятся в тяжелом финансовом положении.

В Параньгинском районе РМЭ у ОАО «Параньгинская ПМК» нет конкурентов. Основными конкурентами предприятия являются крупные строительные организации г. Йошкар-Ола, которые также занимаются строительством объектов сельскохозяйственного назначения (ОА «Маригражданстрой», СМУ-15, ПМК-5, ПМК-8 и др.). Следует учесть отдаленность предприятий друг от друга.

В таблице 7 рассмотрим сильные и слабые стороны ОАО «Параньгинская ПМК».

Таблица 7

Анализ сильных и слабых сторон предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Аспект среды | Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Производство | Профессионализм в своем деле. Опыт складывается в течение 15 лет. | Последние семь лет не обновлялась техника |
| 2. Кадры | Наличие учебно-курсового комбината в акционерном обществе. Все работники имеют высший разряд. | Отток высококвалифици-рованных работников, специалистов. Трудности в найме специалистов из-за задержки заработной платы и трудности в обучении. |
| 3. Маркетинг | Выпуск прайс-листов,  участие в конкурсах на получение подрядных работ. | Нехватка средств и опыта в области маркетинга, нехватка профессиональных кадров в этой области. |
| 4. Организация | Высокая мобильность. | Возросли затраты на приобретение основных строительных материалов. Трудности с поставками из-за банкротства предприятий поставщиков. |
| 5. Финансы | Приемлемые расценки для заказчиков. | Отсутствие наличных средств, расчеты бартером. |

Рассмотрим основные факторы макросреды в таблице 8 по пятибалльной шкале. Бальная оценка была дана ведущими специалистами ОАО «Параньгинская ПМК».

Таблица 8

Оценка сфер макроокружения

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы макросреды | Баллы |
| 1. Состояние экономики | 2 |
| 2. Политические факторы | 3 |
| 3. Научно-технический прогресс | 4 |
| 4. Социально-культурные факторы | 4 |
| 5. Международные события | 4 |

Из таблицы 8 видно, что наихудшее влияние на деятельность ОАО «Параньгинская ПМК» оказывают состояние экономики и политические факторы. Предприятие, конечно же, не может оказывать влияние на эти факторы, но оно должно учитывать их влияние при формировании своей политики.

Анализ внутренней среды кризисного предприятия включает в себя:

* анализ организационно-функциональной структуры и персонала;
* анализ текущего состояния предприятия, который обычно осуществляется в следующей последовательности – анализ состояния основных фондов, анализ состояния оборотных средств, анализ финансового состояния.

Анализ организационной структуры управления предприятием, а также динамика основных технико-экономических показателей деятельности представлена выше.

Диагностика состояния предприятия представляет собой систему целевого финансового анализа, направленного на выявление параметров развития предприятия, осуществляемой на базе данных финансового учета по стандартным алгоритмам анализа. В условиях, когда большинство российских предприятий находится в состоянии, близком к критическому, в условиях массовых неплатежей проведение диагностики позволяет достаточно точно определить узкие места и возможности улучшения финансового состояния предприятия.

Учитывая множество показателей для оценки финансового состояния и возникающие в связи с этим сложности в общей оценке состоятельности предприятия, многие зарубежные и отечественные аналитики рекомендуют производить интегральную или комплексную оценку финансового состояния предприятия на основе одного критерия – вероятности банкротства предприятия. В соответствии с действующим законодательством о банкротстве предприятий для диагностики их несостоятельности применяется ограниченный круг показателей: коэффициенты текущей ликвидности, обеспеченности собственными оборотными средствами и восстановления (утраты) платежеспособности.

Основанием для признания структуры баланса неудовлетворительной, а предприятия – неплатежеспособным является наличие одного из следующих условий: 1) коэффициент текущей ликвидности (Ктл) на конец отчетного периода имеет значение менее 2; 2)коэффициент обеспеченности собственными средствами (Ксобс) на конец отчетного периода имеет значение менее 0,1.

Выводы о признании структуры баланса неудовлетворительной, а предприятия неплатежеспособным делаются при отрицательной структуре баланса и отсутствии у него реальной возможности восстановить свою платежеспособность.

При неудовлетворительной структуре баланса, но при наличии реальной возможности восстановить свою платежеспособность в установленные сроки может быть принято решение об отсрочке признания предприятия неплатежеспособным в течение шести месяцев.

При отсутствии оснований признания структуры баланса неудовлетворительной (когда значения коэффициентов выше нормативных), но при значении коэффициента утраты платежеспособности ниже 1 решение о признании предприятия неплатежеспособным не принимается, но ввиду реальной угрозы утраты предприятием платежеспособности оно ставится на учет в Федеральном управлении по делам о несостоятельности (банкротстве).

Оценим структуру баланса на основе представленных коэффициентов неплатежеспособности предприятия за 2006 - 2007 годы работы предприятия (табл. 9).

Таблица 9

Критерии оценки платежеспособности предприятия

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Норм.  огра-ничение | 2006 г. | 2007 г. | Изменения  (+,-) |
| 1. Коэффициент текущей ликвидности | >=2,0 | 0,85 | 0,82 | -0,03 |
| 2. Коэффициент обеспеченности собственными средствами | >=0,1 | -0,15 | -0,20 | -0,05 |

Для ПМК коэффициент текущей ликвидности на начало и конец отчетного периода имеет значение менее 2,0; коэффициент обеспеченности собственными средствами также не соответствует нормативному ограничению. Следовательно, есть основания утверждать, что структура баланса предприятия является неудовлетворительной, а предприятие – неплатежеспособным.

Для предприятия коэффициент текущей ликвидности ниже допустимых пределов, т. е. предприятие, находится на грани банкротства.

На основании проведенного анализа можно сделать следующий вывод: при признании структуры баланса неудовлетворительной и возможности ухудшения платежеспособности предприятия в течении шести месяцев, предприятие признается несостоятельным.

Рейтинг предприятия означает отнесение предприятия к какому-либо разряду, классу или категории. Рейтинг не остается постоянным – он может повышаться или понижаться.

В основе установления рейтинга предприятия, по общепринятым понятиям, лежит набор финансовых коэффициентов. Из всего множества показателей выбирается несколько, дающих в совокупности комплексную характеристику состояния и перспектив предприятия. Далее разрабатывается система рейтинга, ранжирования, в которой каждому значению показателя соответствует свой ранг, а сумма рангов, полученных предприятием, дает однозначную характеристику финансово-экономического состояния предприятия и его перспектив.

Первую из предлагаемых методик называют интегральной балльной оценкой финансовой устойчивости.

Сущность ее заключается в классификации предприятий по степени риска исходя из фактического уровня коэффициентов, включаемых в набор, и рейтинга каждого показателя, выраженного в баллах. Количество баллов, присваиваемых определенному значению коэффициента, зависит от двух факторов: степени соответствия критерия оптимальному значению, значимости данного критерия в системе рейтинга в целом.

Максимальная оценка соответствует наиболее оптимальному случаю. Наименьшему значению критерия, как правило, присваивается нулевая оценка. Оптимальное значение критерия и, соответственно, максимальная оценка соответствуют, в большинстве случаев, нормативному значению коэффициента. Суммирование по шкале оценок коэффициентов позволяет определить итоговый рейтинг и отнести организацию к определенной группе надежности.

В работе Донцовой Л.В. и Никифоровой Н.А. предложена следующая система показателей и их рейтинговая оценка, выраженная в баллах (таблица 10). По методике, предложенной вышеуказанными авторами, предприятия ранжируются по пяти классам.

###### Таблица 10

Группировка организаций по критериям оценки финансового состояния

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели финансового состояния | Границы классов согласно критериям | | | | | |
| 1 класс | 2 класс | 3 класс | 4 класс | 5 класс |  |
| 1. Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,5 и выше – 20 баллов | 0,4 и выше–16 баллов | 0,32 = 12 баллов | 0,2 = 8 баллов | 0,1= 4 балла | менее 0,1 = 0 баллов |
| 2.Коэффициент критической оценки | 1,5 и выше – 18 баллов | 1,4 = 15 баллов | 1,3 = 12 баллов | 1,2 – 1,1 = 9-6 баллов | 1,0 = 3 балла | менее 1,0 = 0 балл. |
| 3.Коэффициент текущей ликвидности | 2 и выше – 16,5 балла | 1,9 – 1,7 = 15-12 бал. | 1,6 – 1,4 = 10,5–7,5 б. | 1,3 – 1,1 = 6-3 балла | 1=1,5 балла | менее 1 = 0 баллов |
| 4.Коэффициент финансовой независимости | 0,6 и выше – 17 баллов | 0,59 – 0,54 =16,2-12,2 баллов | 0,53 – 0,43  = 11,4–7,4 балла | 0,42 – 0,41 = 6,6-1,8 балла | 0,4=1 балл | менее 0,4 = 0 баллов |
| 5.Коэффициент обес-печенности собствен-ными источниками финансирования | 0,5 и выше – 15,0 балл. | 0,4 = 12 баллов | 0,3 = 9 баллов | 0,2 = 6 баллов | 0,1 = 3 балла | менее 0,1 = 0 балл. |
| 6.Коэффициент финан-совой независимости в части формирования запасов и затрат | 1 и выше – 13,5 балла | 0,9 = 12 баллов | 0,8 = 8,5 балла | 0,7 – 0,6 = 6,0 – 3,5 балла | 0,5 = 1 балл | менее 0,5 = 0 баллов |
| 7.Минимальное значение границы | 100 | 85,2 - 66 | 63,4 – 56,5 | 41,6 – 28,3 | 14 | - |

Таким образом, в каждом классе 20-балльной оценке подвергаются шесть коэффициентов: три коэффициента ликвидности и три коэффициента финансовой устойчивости.

Предприятия, имеющие все шесть показателей на уровне 1 и 2 класса, являются платежеспособными, финансово-устойчивыми и кредитоспособными. Они наиболее предпочтительны для любых партнеров – в области инвестиций, предоставления кредита, заключения договоров на приобретение материалов и поставку продукции.

По методике интегральной балльной оценки финансового состояния, предложенной в работе Донцовой Л.В. и Никифоровой Н.А., были получены следующие результаты.

Таблица 11

Обобщающая оценка финансовой устойчивости предприятия, на конец года

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 г. | | 2006 г. | | 2007 г. | |
| факти-ческое значение | коли-чество баллов | факти-ческое значение | коли-чество баллов | факти-ческое значение | коли-чество баллов |
| 1. Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,001 | 0 | 0,011 | 0 | 0,018 | 0 |
| 2.Коэффициент критической оценки | 0,63 | 0 | 0,72 | 0 | 0,72 | 0 |
| 3.Коэффициент текущей ликвидности | 0,80 | 0 | 0,85 | 0 | 0,82 | 0 |
| 4.Коэффициент финансовой независимости | 0,36 | 0 | 0,34 | 0 | 0,04 | 0 |
| 5.Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования | -0,15 | 0 | -0,15 | 0 | -0,20 | 0 |
| 6.Коэффициент финансовой независимости в части формирования запасов и затрат | 0,53 | 1 | 0,26 | 0 | 0,06 | 0 |
| Итого |  | 1 |  | 0 |  | 0 |
| Класс |  | 5 |  | 5 |  | 5 |

Согласно классификации организаций по степени финансового риска, исчисленной с помощью данной методики, ПМК по состоянию на 2005-2007 года относится к 5 классу. Это организации высочайшего риска, практически неплатежеспособные.

При выдаче кредитов многие коммерческие банки также проводят рейтинговую оценку предприятия-заемщика. Применяемые банками методы рейтинговой оценки предприятий-заемщиков различны, но чаще всего используются следующие финансовые коэффициенты:

* коэффициент текущей ликвидности (Кт.л.);
* коэффициент срочной ликвидности (Кс.л.);
* коэффициент абсолютной ликвидности (Ка.л.);
* коэффициент автономии (Ка.).

В зависимости от величины этих коэффициентов предприятия распределяются на 3 класса по кредитоспособности. При этом уровень показателей, применяемых в различных методиках и используемых банками, неодинаков.

Используем вариант разбивки заемщиков по уровню кредитоспособности, предложенный в работе Графовой Г.

Таблица 12

Разбивка заемщиков по уровню кредитоспособности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Коэффициенты | Первый класс | Второй класс | Третий класс |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,2 и выше | 0,15-0,20 | менее 0,15 |
| Коэффициент срочной ликвидности | 1,0 и выше | 0,5-1,0 | менее 0,5 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 2,0 и выше | 1,0-2,0 | менее 1,0 |
| Коэффициент автономии | 0,7 и выше | 0,5-0,7 | менее 0,5 |

Далее по перечисленным показателям выполняется рейтинговая оценка предприятия-заемщика. Рейтинг определяется в баллах. Сумма баллов рассчитывается путем умножения классности каждого коэффициента (Ка.л., Кс.л., Кт.л., Ка.) на его долю (соответственно 30, 20, 30 и 20 процентов) в совокупности (100 процентов).

К первому классу относятся заемщики с суммой баллов от 100 до 150, ко второму – от 151 до 250 баллов, к третьему – от 251 до 300 баллов.

Первоклассным по кредитоспособности заемщикам коммерческие банки могут открывать кредитную линию, выдавать в разовом порядке ссуды (без обеспечения) с установлением более низкой процентной ставки, чем для остальных заемщиков.

Результаты расчетов по этой методике представлены в таблице 13.

По данной методике по состоянию на 2005-2007 годы предприятие попадает в третий класс заемщиков.

Таблица 13

Рейтинговая оценка финансового состояния ПМК по методике, применяемой банками

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 год | | 2006 год | | 2007 год | |
| Факти-ческое значение | класс заемщика | Факти-ческое значение | класс заемщика | Факти-ческое значение | класс заемщика |
| 1. Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,001 | 3 | 0,011 | 3 | 0,018 | 3 |
| 2.Коэффициент критической оценки | 0,63 | 2 | 0,72 | 2 | 0,72 | 2 |
| 3.Коэффициент текущей ликвидности | 0,80 | 3 | 0,85 | 3 | 0,82 | 3 |
| 4.Коэффициент финансовой независимости | 0,36 | 3 | 0,34 | 3 | 0,04 | 3 |
| Сумма баллов |  | 280 |  | 280 |  | 280 |

Предоставление кредитов клиентам третьего класса связано для банка с серьезным риском. Следовательно, и по этой методике состояние предприятия оценивается как неудовлетворительное.

Проведем факторный анализ рентабельности по пятифакторной модели Эдварда Альтмана. Эта модель представляет собой линейную дискриминантную функцию, коэффициенты которой рассчитаны по данным исследования совокупности из 33 компаний.

Z = 1,2 х1 + 1,4 х2 + 3,3 х3 + 0,6 х4 + х5

Х1 = 490 + 640 + 650 – 190 / 700 -0,087

Х2 = 190 (ф2) / 700 -0,11

Х3 = 140 (ф2) / 700 -0,11

Х4 = 490 / 590 + 690 0,52

Х5 = 010 (ф2) / ((н.г. 700 + к.г.700)/2) 0,85

Z = 1,2\*(-0,087) +1,4\*(-0,11)+3,3\*(-0,11)+0,6\*0,52+0,85 = 0,54 < 1,8 ⇒ вероятность банкротства Параньгинской ПМК очень высокая.

2.3. Оценка кадрового состава предприятия

Состав, квалификация, расстановка кадров в процессе производства, их отношение к труду, активность участия в решении вопросов хозяйственной деятельности предприятия, в управлении производством оказывают решающее влияние на эффективность работы предприятия. И поэтому главная задача анализа состоит в объективной оценке уровня профессионального и социального развития предприятия.

Требования творческого подхода работников к производству обусловили повышение их самостоятельности и ответственности за выполняемую работу, активное участие в принятии управленческих решений, непосредственную заинтересованность в результатах труда. Отсюда главный стратегический курс на высокий уровень образования, квалификации и этики работников.

Основой успешной деятельности любой организации является качественный состав управленческого персонала организации. В таблице 14 показана структура специалистов по уровню образования аппарата управления ОАО «Параньгинская ПМК».

Таблица 14

Образовательная структура управленческого персонала ОАО «Параньгинская ПМК»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Структурное  подразделение | Всего работников | В том числе | | Соотношение специалистов с высшим и ср. спец. обр. |
| С высшим образованием | Со средним спец.  образованием |
| 1 | Руководящий состав | 2 | 2 | - | 2 : 0 |
| 2 | Планово-техни-ческий отдел | 3 | 1 | 2 | 1 : 2 |
| 3 | Бухгалтерия | 4 | 1 | 3 | 1 : 3 |
| 4 | ОГИ | 3 | 1 | 2 | 1 : 2 |
| 5 | Отдел снабжения | 2 | - | 2 | 0 : 2 |
| 6 | Линейный персонал | 3 | 2 | 1 | 2 : 1 |
| 7 | Отдел кадров | 2 | 1 | 1 | 1 : 1 |
| 8 | ВСЕГО | 19 | 8 | 11 | 1 : 1,4 |

Из таблицы 14 видно, что на одного работника с высшим образованием приходится 1,4 работника со средним специальным образованием.

Анализ трудовых показателей проводится на основании месячной, квартальной и годовой статистической отчетности по форме №3-Т «Отчет по труду». Для установления потерь рабочего времени, причин текучести рабочих кадров и перерасхода фондов заработной платы используют данные первичного бухгалтерского учета. Главная задача анализа – выявить обоснованность плана численности работающих и установить эффективность их использования. В основные задачи анализа использования трудовых ресурсов также входит исследование численности рабочей силы, ее состава и структуры, а также определение размеров и динамики средней заработной платы работников предприятия. Изучение начинается с анализа обеспеченности строительной организации рабочей силой как в разрезе групп персонала, так и по категориям (табл. 15).

Таблица 15

Динамика численности и структуры персонала

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование  показателя | 2005 год | | 2006 год | | 2007 год | | | Отклонение,  2007/2005 | |
| Чел. | Уд. вес, % | Чел. | Уд. вес, % | Чел. | Уд. вес, % | Абсол., чел. | | Относ.  % |
| Среднесписочная численность, всего | 137 | 100 | 133 | 100 | 120 | 100 | -17 | | 87,6 |
| - рабочие | 109 | 80 | 105 | 79 | 94 | 78 | -15 | | 86,2 |
| - служащие | 28 | 20 | 28 | 21 | 26 | 28 | -2 | | 92,9 |

Из данных таблицы видно, что на предприятии сложилась негативная тенденция к снижению численности персонала, в целом за период численность работников строительного предприятия сократилась на 17 чел. или на 12,4%.

В 2007 году среднесписочная численность работающих в ПМК составляет 120 чел. Средний возраст персонала предприятия составляет 46,8 лет. Низкая заработная плата и ее несвоевременная выдача обуславливают текучесть квалифицированных кадров. Задолженность по заработной плате на начало 2007 года составляет 351 тыс. р. или 80% декабрьского начисления.

К сожалению, в последние годы в некоторые периоды времени на предприятии приходилось прибегать к отправке небольшого числа рабочих в вынужденный отпуск, в основном в течение первого кварта­ла. Сокращение рабочих – это вынужденная мера в связи со снижением объемов работ вследствие неплатежеспособности заказчиков.

Структура работников не претерпевает каких-либо существен­ных изменений, доля служащих в общей численность работников предприятия составляет 28%. В среднем на одного управленческого работника при­ходится 4 рабочих.

Далее рассмотрим размеры средней заработной платы и ее ди­намику в таблице 16, а также уровень дифференциации оплаты труда между категориями работников.

Таблица 16

Динамика среднемесячной заработной платы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2005 год | 2006 год | 2007 год | Изменение за период | |
| 2005-2006 гг. | 2006-2007 гг. |
| Средняя заработная плата, в целом, р. | 3285 | 4144 | 5724 | 859 | 1580 |
| - рабочие | 2709 | 3250 | 4038 | 541 | 788 |
| - служащие | 4461 | 5735 | 7410 | 1274 | 1675 |

Как показывает таблица, средняя заработная плата на предприятии в 2007 году возросла на 74% по сравнению с 2005 годом. За период 2005-2006 гг. средняя заработная плата работников увеличилась всего на 26%, это представляет собой крайне отрицательную тенденцию на фоне постоянной инфляции и роста стоимости "потребительской корзины" для населения.

Несмотря на средний уровень заработной платы работников предприятия для республики Марий Эл, социальная защищенность их неуклонно снижается. Если обратиться к уровню дифференциации оплаты труда рабочих и служащих, то уровень оплаты труда работников предприятия значительно дифференцирован.

Рассмотрим изменение производительности труда работников ПМК за 2005-2007 гг. (табл. 17).

Таблица 17

Динамика производительности труда

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 год | 2006 год | 2007 год |
| Среднегодовая выработка,  тыс. руб. / чел.  Абсолютный прирост, тыс. руб.  Темп роста, %  Абсолютный прирост, тыс. руб.  Темп роста, цепной, % | 48,4  -  100  -  100 | 48,8  +0,4  100,8  +0,4  100,8 | 61,3  +12,9  126,7  +12,5  125,6 |

По данным таблицы следует отметить: в течение анализируемого периода произошло значительное увеличение выработки в 2007 г., что объясняется в большей степени снижением численности персонала. Это говорит о том, что недостаточно уделяют внимание в строительной организации использованию трудовых ресурсов, но используют их эффективно.

3. Разработка проекта мероприятий по комплексному управлению персоналом кризисного предприятия

3.1. Оптимизация кадрового состава и реорганизация структуры

В современных условиях процесс реструктуризации промышленного предприятия становится объективной необходимостью, обеспечивающий конкурентоспособность предприятия и его выживание. За последнее десятилетие практически ни одна ведущая корпорация в мире не смогла избежать рискованной и болезненной процедуры радикального реструктурирования.

Проблемы реструктуризации для российских предприятий еще более злободневны и вызваны не только необходимостью адаптации к быстроменяющейся внешней среде, что волнует зарубежные предприятия, но и адаптации вообще к рыночной экономике. Перед руководителями промышленных предприятий, которые осознают, что реструктуризации не избежать, встает сложная задача разработки и реализации проекта реструктуризации, которая должна предусматривать принципиальное изменение структуры существующего промышленного предприятия.

Сегодня речь должна идти, по сути, о необходимости полной трансформации организационно-экономической системы предприятия, их адаптация к условиям структурного кризиса и динамично меняющегося рынка. Говорить о массовом и явно успешном применении таких проектов реструктуризации пока рано, потому что даже для профессионально подготовленных руководителей сложность этой комплексной задачи значительно превышает все известные им до этого момента типы задач, и по этой причине являются основным препятствием для их успешного воплощения в жизнь.

Подавляющее число директоров чувствуют необходимость адаптации организационной структуры к новым условиям, изменение в стиле и методах руководства. Растет понимание, что не удается обойтись лишь традиционными мерами “улучшения и совершенствования” системы управления, а потребуются глубинные преобразования, базирующиеся на переосмыслении роли, места и миссии предприятия в быстроменяющемся мире. Реструктурирование, как любое серьезное изменение, связано с риском, но на него надо идти, если нет приемлемой альтернативы. Промедление только усугубляет и без того очень тяжелую ситуацию.

Каждое предприятие сегодня ищет свой путь реструктуризации и совершенствования структуры управления фирмой. Основные методы изменения структуры управления следующие: диагностика действующей системы управления; организационной структуры предприятия, системы распределения полномочий, распределение сфер деятельности, анализ финансово-экономического положения, оценка социальной среды на предприятии, анализ стиля управления, работы главных блоков системы управления, мотивационных и коммуникационных процессов.

Реструктуризация - не только создание новых организационных структур, но и новая управленческая культура, новое сознание руководителей и специалистов, т.е. именно то, что способно обеспечить реализацию новых подходов и идей.

Социологические исследования наряду с другими средствами позволяют достаточно точно, глубоко и всесторонне проанализировать сложившуюся обстановку на предприятии, морально-психологический климат, общий стиль управления, моральные ценности коллектива, уровень организационной культуры, взаимоотношения руководителей и подчиненных, качество мотивационных механизмов и многое другое. Их результаты являются своеобразным зеркалом, в котором отчетливо видны и достигнутые успехи, и имеющиеся недостатки. Более того, подобные исследования можно назвать одним из универсальных источников информации для руководителей и служб управления персоналом, они не только выявляют разного рода проблемы, высвечивая их, так сказать изнутри, но и показывают действенные средства для их разрешения.

Мощным интегрирующим и консолидирующим фактором на предприятии является разработка рыночной философии управления, которая включает миссию, базовые цели (принципы) и кодекс поведения работников предприятия, в литературе ее также называют организационной культурой.

Важен шаг разработки новой организационной структуры управления.

Существующая структура на предприятии ОАО «Параньгинская ПМК» представляет собой традиционную линейно-функциональную структуру с высоким уровнем централизации, с единственной линейной сферой деятельности – производством. Генеральному директору непосредственно подчиняется 6 служб, что нарушает нормы управляемости и лишает его возможности заниматься стратегическими вопросами. Диапазоны ответственности четко не определены и вследствие этого часто пересекаются, а некоторые функции не выполняются вообще, наблюдаются слабые связи между подразделениями.

В результате анализа действующей организационной структуры управления можно сделать следующие выводы.

* Организационная структура предприятия не отвечает современным рыночным условиям, требует принципиальной переработки – развития рыночных блоков и повышения гибкости.
* Недостаточно удовлетворяются потребности рынка, требующего принципиально новых товаров и модернизации существующих.
* Предприятие не использует всех маркетинговых возможностей, не учитывает жизненные циклы изделий, не уделяет достаточного внимания качеству и технологии производства продукции.
* Существующая система распределения полномочий направлена в основном на оперативную работу и не позволяет перейти к стратегическому управлению.
* Не определена общая цель деятельности предприятия.
* Отсутствует политика по сохранению кадрового потенциала, не задействованы эффективные механизмы мотивации работников.
* Не разработана стратегия развития предприятия и финансовая политика, не проводится учет и контроль финансовых потоков, что ухудшает финансовое состояние предприятия.
* Отсутствует официально сформулированная и утвержденная организационная культура предприятия.
* Недостаточное использование среднего и низового звеньев управления.

Первой задачей на пути формирования новой организационной структуры управления является определение таких сфер деятельности предприятия, которые непосредственно и существенно влияют на достижение стратегических целей предприятия. Если прежде к такой сфере относилось только производство, то в условиях рыночной экономики сюда относятся маркетинг, финансы, производство, персонал. А это значит, что вся организационная структура управления должна строиться вокруг них.

В старой организационной структуре управления они были в зачаточном состоянии и не носили линейного характера. Производственный блок с его техническим обеспечением, оставшийся от плановой системы государственного управления, был достаточно хорошо развит и требовал, скорее улучшения, но другие блоки приходилось создавать практически заново, так как перед ними ставились принципиально новые цели и задачи.

Вторая задача при формировании организационной структуры состоит в том, чтобы перейти от традиционного, к стратегическому управлению предприятием. Это в первую очередь задачи генерального директора. Поэтому необходимо было освободить его от текущей, оперативной работы, сосредоточив внимание на стратегии, финансах, персонале. В то же время следует учесть, что переход на стратегическое управление меняет характер работы руководителей всех уровней и каждого подразделения, а также характер мотивационных механизмов, направленных теперь на развитие, инновации, научно-технический прогресс.

Следующая задача новой организационной структуры – обеспечить высокую гибкость системы управления, способность отслеживать быстрые изменения внешней среды. Для этого необходимо создание стратегического центра, а также формирование гибкой системы распределения полномочий.

Стратегический центр подчиняется непосредственно генеральному директору. Его задачи: сбор и обработка информации для разработки и реализации стратегии; разработка и внедрение инновационных проектов в различных сферах деятельности предприятия путем создания временных творческих коллективов; планирование и координация работы временных проектных структур. Это позволяет значительно повысить гибкость и адаптивность предприятия к быстроменяющимся внешним условиям.

Сфера производства будет представлена в новой структуре новым создаваемым отделом – Отделом производства, который будет возглавлять заместитель директора по производству. Эта сфера деятельности хорошо развита, с высоким уровнем специализации и достаточно отработанными принципами связи. Для оперативности в работе заместителю директора по производству будет подчинен главный инженер.

Значительное развитие получил блок заместителя директора по финансам. В новой структуре полномочия расширены до заместителя директора по финансам, которому подчинен развитый блок финансового менеджмента. Из-за отсутствия налаженной системы управления финансами предприятие ежегодно теряет от 10 до 20% своих доходов – нехватка полноценной и оперативной финансовой информации приводит к ошибочным, запоздалым управленческим решениям, многие объекты финансового управления уходят из внимания руководителей. Дефицит оборотных средств, рост кредиторской задолженности, низкая оборачиваемость капитала, чрезмерные затраты на производство и реализацию продукции – такие показатели постоянно волнуют руководство предприятия. Именно разработка и внедрение финансового менеджмента должны стать ключевыми для стабилизации состояния предприятия, поскольку рационально организованные финансовые потоки позволяют функционировать экономической структуре во всех сферах хозяйственной деятельности – снабжении, производстве, сбыте, трудовых отношениях. В блоке финансового директора введена должность менеджера по финансовой стратегии, который будет заниматься разработкой системы финансового менеджмента в целях организации эффективного функционирования предприятия.

Широкой реструктуризации будет подвергнута важная сфера – работа с персоналом. Весь спектр этих вопросов сосредоточен в блоке начальника отдела кадров, но это только одна сторона. Сегодня существенно меняется сам характер работы службы управления персоналом, ее цели, функции, задачи. Если традиционно эти подразделения выполняли функции учета личного состава, то сегодня преобладают содержательные аналитические и организационные аспекты деятельности. В основе новой концепции подготовки кадров лежит становление и развитие творческой личности.

Современной организационной структуре управления должна соответствовать новая система распределения полномочий, которая должна наполнить подразделения предприятия новым содержанием (целями и задачами), вложить в них новые принципы и методы управления, обеспечить гибкость структуры, адаптивность к меняющейся стратегии фирмы. Для создания стратегической эффективности организационной структуры в положениях о подразделениях и должностных инструкциях приоритет должен отдаваться аналитическим и перспективным направлениям работ. В отчетах подразделений следует отражать лишь новые перспективные работы. Текущая и оперативная работа должны контролироваться системно – сразу после исполнения. Такой контроль должен выполняться непосредственным потребителем работ, тогда он будет самым строгим, быстрым и дешевым, так как становится отправной точкой для следующего этапа работ.

Функциональные обязанности управленческого персонала ОАО «Параньгинская ПМК» представлены в табл. 18.

Таблица 18

Функциональные обязанности управленческого персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Управленцы | Выполняемые функции | Основные функциональные обязанности управленческого персонала |
| Директор | Администрирование | Имеет узаконенную власть на достижение поставленных целей с помощью своих подчиненных   1. Диверсификационная деятельность 2. Предоставление экономической самостоятельности подразделениям предприятия |
| Зам. директора по коммерческим вопросам | Сбытовая  Снабженческая | 1. Изменение состава потребителей 2. Анализ платежеспособных потребителей 3. Анализ рентабельности, соотношение цены и качества 4. Расширение географии сбыта 5. Поиск выходов на внешний рынок   1. Поиск надежного поставщика недостающих компонентов |
| Главный бухгалтер | Финансово-ценовая | 1. Снижение производственных запасов 2. Экономия по статьям себестоимости 3. Установление цены ниже цены конкурента 4. Установление умеренной и социально приемлемой зарплаты 5. Управление сроками платежей |
| Зам. директора по произ-водству | Производст-венная | 1. Маневрирование объемами выпускаемой продукции, в т.ч. прекращение выпуска нерентабельной 2. Выпуск новой продукции (диверсификация производства) |
| Отдел кадров | Персонал | 1. Сокращение численности 2. Перераспределение общей занятости на другие производства |
| Главный инженер | Техническая | 1. Решение технических вопросов, связанных с производством 2. Учет объемов выпускаемой продукции 3. Технические и технологические разработки по выпуску новой продукции, повышению качества выпускаемой и снижению издержек |

Роль функциональных органов (служб) зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления фирмой в целом.

В ходе проведенного анализа кризисной ситуации на предприятии ОАО «Параньгинская ПМК» можно сделать вывод, что для укрепления кадрового состава организации, повышения эффективности деятельности аппарата управления в организации необходимо создать команду менеджеров, которая помогла бы найти выход из тяжелого состояния. Данную цель можно достичь путем использования командного менеджмента, вовлекая как существующих работников предприятия, так и приглашая специалистов и менеджеров со стороны.

# 3.2. Совершенствование механизма мотивации работников предприятия

При разработке и утверждении в ОАО «Параньгинская ПМК» положений о премировании обеспечивается прямая зависимость премий от личного участия работника в общих итогах работы трудового коллектива.

Конкретные показатели материального поощрения для руководящих работников предприятия (начальника, заместителя начальника, главного инженера, главного бухгалтера, экономиста) устанавливаются по отдельному положению. Показатели и периоды премировании устанавливаются Положениями о премировании, утвержденными генеральным директором. Премии за основные результаты хозяйственной деятельности выплачиваются по следующим целевым самостоятельным частям:

1. выполнение экономических показателей (плана прибыли, доходов);
2. выполнение нормативов показателей качества строительной продукции.

При невыполнении одного из экономических и производственных показателей, учитываемых при премировании, размер премии всему коллективу снижается в установленных размерах. В целях стимулирования деятельности работников ОАО «Параньгинская ПМК» разрабатывается перечень основных показателей, при условии перевыполнения (недостижения) которых размер поощрительного фонда (приработка) увеличивается (снижается).

Мотивационный механизм обеспечения качества труда содержит следующие взаимосвязанные компоненты:

1. набор средств материального и морального стимулирования;
2. методы оценки качества труда различных групп работников;
3. способ учета средств стимулирования.

Каждый прием стимулирования предполагает достижение персоналом определенного условия по качеству труда.

Рассмотрим методы оценки качества труда различных групп работников предприятия. Для руководящих работников применяется единый перечень основных показателей деятельности подразделений, при условии перевыполнения (невыполнения) которых поощрительный фонд увеличивается (снижается). Кроме основных показателей для руководящих работников применяется единый перечень производственных упущений, за наличие которых размер поощрительного фонда снижается частично или полностью. В целях стимулирования труда руководящих работников цехов, разрабатывается единый перечень факторов, при выполнении которых размер поощрительного фонда повышается.

Данные перечни являются неотъемлемой частью Положения о выплате поощрительного фонда руководящим работникам ОАО «Параньгинская ПМК» и могут дополняться и уточняться в установленном порядке.

Отдельным работникам премия начисляется по коэффициенту трудового участия в зависимости от личного вклада в общие результаты труда

Перечень показателей, при невыполнении которых размер поощрительного фонда снижается частично или полностью и перечень показателей повышения поощрительного фонда разрабатывается, при необходимости дополняется или изменяется по рекомендациям ОАО «Параньгинская ПМК» и решению руководителя предприятия и является неотъемлемой частью «Положения о выплате поощрительного фонда (приработка)» работникам.

Моральное стимулирование качества труда персонала.

Эффективность участия персонала в работе по улучшению качества оценивается руководителями подразделений. Моральное стимулирование качества труда в ОАО «Параньгинская ПМК» должно включать следующие направления:

1. продвижение по службе, обеспечение профессионального развития и роста квалификации персонала;
2. признание коллектива, одобрение, похвала.

Признание коллектива, одобрение реализуется:

1. присвоением почетных званий работникам предприятия («Заслуженный строитель Республики Марий Эл» и другие почетные звания);
2. награждение почетными грамотами, иными почетными знаками.

Награждение работников ОАО «Параньгинская ПМК» почетными грамотами, почетными знаками, присвоение почетных званий, применение иных поощрений осуществляется на основании соответствующих положений. Применение моральных форм стимулирования качества труда осуществляется с учетом выполнения работниками предприятия установленных Положениями Условий по качеству труда, общих результатов деятельности, стаж работы.

В целях стимулирования обеспечения качества труда в предприятии и во всех подразделениях осуществляется учет средств стимулирования, при-мененных к каждому работнику. Отделом кадров ПМК все решения руководителей предприятия о моральных и материальных поощрениях вносятся в трудовые книжки работников в соответствующий раздел, согласно Инструкции по ведению трудовых книжек.

3.3. Развитие, переобучение и аттестация персонала

Не смотря на то, что кадровый состав предприятия ОАО «Параньгинская ПМК» укомплектован опытными, проработавшими в организации много лет, работниками, в сложившейся ситуации существует острая потребность в переобучении и повышении квалификации как производственного, так и управленческого персонала с целью поддержки предприятия в условиях кризиса.

Сегодняшний работник должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, широкой эрудицией, высокой культурой. Это выдвинуло на повестку дня требование непрерывного развития персонала, т.е. проведения мероприятий, способствующих полному раскрытию личного потенциала работников и росту их способности вносить вклад в деятельность организации. [2]

Такие мероприятия могут быть индивидуальными или групповыми, проводиться на рабочем месте или специализированно, ориентированными на развитие общих или специфических навыков и умений.

Возможности развития должны быть предоставлены всем желающим, ведь оно повышает не только эффективность работы, но и гибкость управления, улучшает моральный климат, облегчает делегирование полномочий, а игнорирование потребности в развитии, новых знаниях и навыках усиливает текучесть кадров.

Развитие персонала может быть общим и профессиональным.

Профессиональное развитие - это процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленный на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека.

Оно требует значительных усилий со стороны кандидата, поэтому невозможно без заинтересованности с его стороны. Мотивами здесь могут быть желание поскорее освоить новую работу, сохранить прежнюю или получить более высокую должность, обеспечить гарантию стабильности или роста доходов; приобрести знания; расширить контакты, стать более независимым от работодателей и конкурентоспособным на рынке труда.

На потребность в профессиональном развитии работника влияет динамика внешней среды, появление новых образцов техники и технологии, изменение стратегии и структуры организации, необходимость освоения новых видов деятельности.

Ответственность за развитие персонала несут администрация, линейные руководители (их обязанности, с одной стороны, быть образцом для подчиненных в этой области, а с другой - грамотно направлять их усилия), а также сами работники, которые должны быть активными и нацеленными на постоянное самосовершенствование.

Руководители на основе наблюдения за работником и с учетом его развития и собственного мнения и индивидуального плана карьеры формулируют конкретные цели развития и обучения, которыми могут быть выработка профессиональных навыков, формирование определенного типа мышления и поведения, получение дополнительных знаний.

В отношении специалистов и руководителей обучающая функция предприятия проявляется прежде всего в организации повышения их квалификации.

Обучение рабочих непосредственно на рабочем месте носит оперативный характер, всегда конкретно, так как ориентировано на освоение конкретного трудового процесса, выполнение конкретной работы, не требует больших расходов на обучение, сокращает период адаптации работника. В процессе обучения используются такие методы, как работа в течение некоторого времени в качестве ассистента, постепенное усложнение задания, ротация (смена) рабочих мест, делегирование части функций, ответственности и др.

Обучение вне рабочего места более эффективно, имеет большую теоретическую направленность, дает разностороннюю подготовку, но требует значительных затрат. Кроме того, работник отрывается от своей работы. Используемые здесь методы соответствуют, как правило, теоретической направленности обучения - это лекции и практические занятия в аудитории, использование деловых игр и разбор конкретных производственных ситуаций, обучающие программы, в том числе и на базе ПЭВМ, обмен опытом и др.

Обучение вне рабочего места характерно для всех категорий работников, но в большей мере для руководителей, специалистов и служащих.

Потребность в обучении выясняется в процессе отбора кандидатов, при введении в должность, во время аттестации, из текущих бесед. Основными направлениями профессионального обу­чения и повышения квалификации персонала считаются:

1. Первичное обучение в соответствии с задачами предприятия и спецификой работы.

2. Обучение для ликвидации разрыва между требованиями должности и личными качествами.

3. Обучение для повышения общей квалификации.

4. Обучение для работы по новым направлениям развития организации.

5. Обучение для усвоения новых приемов и методов выполнения трудовых операций.

По каждой профессиональной группе работников можно зафиксировать набор навыков и умений, составляющих основу профессии, ранжировать их и, оценив состояние обучаемого, составить соответствующие учебные программы. Их индивидуализация и рационализация позволяют снизить сроки обучения. Но при этом нужно иметь в виду, что развитие в равной мере всех профессиональных и управленческих качеств нереально.

У руководителей формой обучения на рабочем месте является стажировка для работы в новой должности, при которой сохраняются старые обязанности и частично выполняются новые. Она осуществляется в форме ассистирования, дублирования, объединенного руководства, ученичества (для менеджеров) и дает некоторый предварительный опыт.

В настоящее время ряд учебных общеобразовательных организаций города Йошкар-Олы занимаются переподготовкой, повышением квалификации, обучением работников производственных предприятий республики. В основном специализированные курсы и семинары таких организаций ориентированы на поддержку менеджеров среднего и высшего звена аппарата управления предприятий. Это особо актуально для кризисных предприятий, потому что только квалифицированная опытная управленческая команда способна вывести организацию из тяжелой ситуации.

Рассмотрим те образовательные организации, чьи услуги можно было бы предложить менеджерам ОАО «Параньгинская ПМК» с целью повышения своей квалификации и получению навыков антикризисного управления организацией.

1. Учебно-методический центр «ЛИДЕР» департамента федеральной государственной службы занятости населения по Республике Марий Эл.

УМЦ «Лидер» - государственное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования департамента федеральной государственной службы занятости населения по Республике Марий Эл - является одним из образовательных учреждений, осуществляющих подготовку кадров для малого и среднего бизнеса.

За годы работы подготовлено более 10 тысяч специалистов, работающих сегодня во многих отраслях экономики республики. Бывшие безработные - выпускники «Лидера» сегодня работают руководителями предприятий, менеджерами, бухгалтерами, секретарями, продавцами, как на госпредприятиях, так и в предпринимательских структурах. Для многих из них «Лидер» стал точкой отсчета новой успешной карьеры. УМЦ «Лидер» известен в республике и как верный помощник предпринимателей. Многие желающие открыть собственное дело нашли поддержку в бизнес-инкубаторе УМЦ «Лидера», что помогло им занять свою нишу в бизнесе. Опытные предприниматели получают здесь помощь у консультантов-специалистов. В последние годы прочно вошли в практику работы центра семинары по проблемам управления, права, финансов.

УМЦ «Лидер» оказывает следующие услуги:

* подготовка и переподготовка безработных граждан и незанятого населения по специальностям, конкурентоспособным на региональном рынке труда;
* разработка учебно-методической документации и обеспечение учебного процесса в учебных учреждениях, осуществляющих подготовку и переподготовку безработных граждан и незанятого населения по заказу службы занятости;
* повышение квалификации работников службы занятости, предприятий и организаций Республики Марий Эл;
* проведение краткосрочных обучающих циклов (семинаров) в области психологии общения, профориентации и психологической поддержки, менеджмента, маркетинга, современных компьютерных технологий охраны труда и др.;
* проведение научных исследований по проблемам рынка труда, управления производством, маркетинговые исследования;

Повышение квалификации руководителей и специалистов предприятий и организаций:

* менеджмент;
* маркетинг;
* управления персоналом;
* финансы;
* семинары, тренинги, деловые игры.

Кадровый аудит и проведение анализа деятельности предприятий и организаций:

* эффективность структуры предприятия и кадровой политики;
* системы мотивации работников;
* соблюдения действующего трудового законодательства;

Стоимость обучения – 1500-2500 руб. за 72 аудиторных + 36 практических часа.

2. Марийский Региональный Центр Интернет Образования при Марийском Государственном Университете.

Марийский Региональный Центр Интернет Образования предлагает ИТ курсы повышения квалификации, связанные с обучением работе с информационными технологиями на предприятии. Подготовка производится по следующим направлениям:

1. «Использование информационных технологий на предприятии» (для менеджеров и бухгалтеров среднего и высшего звена управления).

Объем программы 72 учебных часа.

2. «Интернет в профессиональной деятельности» (для широкого круга специалистов)

Объем программы 40 или 72 учебных часа (в зависимости от целевой аудитории).

По окончанию 72-часового обучения выдается Удостоверение государственного образца, при 40-часовой программе - Сертификат МарГУ.

Стоимость обучения: программа 72 часа - 2285 руб.

программа 40 часов - 1480 руб.

3. Марийский Государственный Технический Университет.

Марийский Государственный Технический Университет при содействии Министерства Образования и Науки Республики Марий Эл обеспечивает организацию специализированных курсов по антикризисному управлению предприятием для генеральных директоров и заместителей директоров предприятий и организаций города Йошкар-Олы и республики Марий Эл. Курсы включают в себя комплексную теоретическую и практическую подготовку кадров высшего звена в области антикризисного управления, проведение деловых игр, разбор кейсов и проводятся ведущими специалистами и преподавателями кафедр Менеджмента и бизнеса, Управления и права факультета управления и права Марийского Государственного технического университета.

Стоимость курсов повышения квалификации в области антикризисного управления – 4500 руб. за 72 часа.

Таким образом, генеральному директору ОАО «Параньгинская ПМК», либо его заместителю рекомендуется пройти курсы антикризисного управления в Марийском Государственном Техническом университете; а менеджерам и управленцам среднего звена (главному бухгалтеру, главному экономисту, заместителю директора по снабжению) – курсы повышения квалификации в Учебно-методическом центре «ЛИДЕР» департамента федеральной государственной службы занятости населения по Республике Марий Эл, либо в Марийском Региональном Центре Интернет Образования.

Особая роль в оценке кадров принадлежит их аттестации. При этом, пожалуй, важное значение имеет коллективное оценивание деятельности личности.

Для аттестации используются основные положения о порядке проведения аттестации служащих учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании, утв. постановлением Минтруда РФ и Минюста РФ от 23 октября 1992 г. №27. Кроме того, используются различные тесты и адаптивные методики.

Суть аттестации заключается в выяснении следующих вопросов:

а) содержание работы, выполняемой аттестуемым;

б) качество его работы за оцениваемый период;

в) соблюдение аттестуемым технологической дисциплины;

г) проявление активности в выполнении работы (новшества и рационализация, принятие на себя ответственности за выполненную работу, выполнение дополнительных обязательств и функций);

д) сотрудничество с коллегами и оказание им помощи в работе;

е) проявление активности в общественной деятельности;

ж) соблюдение трудовой дисциплины;

з) отношения с товарищами по работе;

и) поведение вне коллектива;

к) рекомендации по совершенствованию личной работы, преодолению личных недостатков в контактах, общении и поведении в коллективе;

л) оценка (положительная или отрицательная) личного вклада работ­ника в результаты деятельности коллектива.

Для успешного проведения аттестации очень важно тщательно подобрать компетентных специалистов, создать в коллективе атмосферу деловитости, профессионализма, изучить трудности, недостатки в работе, с которыми сталкиваются работники в процессе деятельности.

В основном оценка результатов деятельности служит трем целям: административной, информационной и мотивационной.

Административные функции - повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора. Исходя из оценки деятельности личности можно предложить тот или иной пост (должность), при этом очень важно выяснить - насколько пригодна данная личность именно для предлагаемой работы. К сожалению, иногда повышают тех работников, которые хорошо исполняют обязанности, но не располагают потенциалом для эффективной работы в новой должности.

Перевод можно использовать, чтобы расширить опыт работника, а также в тех случаях, когда руководитель считает, что работник будет работать более эффективно на другой должности или в другом подразделении.

В тех случаях, когда работнику сообщили оценку результатов его труда и предоставили достаточные возможности для ее улучшения, но работник не хочет или не может работать по стандартам организации, трудовой договор с ним должен быть расторгнут во имя реализации целей организации. Какова бы ни была административная ситуация, ясно, что без эффективного метода оценки результатов деятельности невозможно принять обоснованное решение. Информационные функции: оценка результатов деятельности нужна для того, чтобы можно было информировать людей об относительном уровне их работы. Мотивационные функции: оценка результатов трудовой деятельности представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, организация может вознаградить их благодарностью, зарплатой или повышением в должности. Систематическое положительное подкрепление поведения, ассо­циирующегося с высокой производительностью, должно вести к анало­гичному поведению и в будущем. Оценка кадрового потенциала логически ведет к системе продвижения и перемещения персонала. На каждом предприятии складывается своя система служебно-квалификационного продвижения персонала как некая последовательность занятия должности, рабочего места, положения в коллективе.

# 3.4. Основные направления кадровой политики

Успех в конкурентной борьбе сегодня все более зависит не от технического уровня производства, размере инвестиций или уровня применяемых технологий, а от фактора управления, совершенства тех систем и структур управления, которыми располагает предприятие. Эффективное использование «человеческих ресурсов» зависит от применяемой на предприятии системы отбора и найма кадров, организации и стимулирования труда.

Основными направлениями кадровой политики ОАО «Параньгинская ПМК» на 2006-2007 гг. являются:

1.Совершенствование профессионализма всех сотрудников, дальнейший рост образовательного уровня сотрудников.

С целью реализации поставленной задачи планируется в 2007 году увеличить число специалистов, имеющих высшее образование на 3 человека, специалистов, имеющих среднее специальное образование на 2 человека. В соответствии с планом - графиком работы учебного центра продолжиться обучение работников предприятия по различным направлениям деятельности предприятия, посредством проведения семинаров, курсов повышения квалификации.

Общеобразовательная программа предусматривает следующие направления:

* Постоянное сотрудничество с учебными заведениями (ВУЗами, техникумами), занимающимися подготовкой специалистов, для создания кадрового резерва.
* Постоянная работа по подготовке и повышению квалификации работников предприятия, изучение новой техники и технологий, что в первую очередь проводиться в учебном центре ОАО «Марагрострой», а при необходимости в сторонних учебных заведениях.

Проведение аттестации руководителей, специалистов, перетарификации рабочих основных строительных профессий не реже одного раза в 3 года. Это дает возможность оценить профессионализм, деловой уровень работников предприятия, своевременно принять корректирующие меры по устранению недостатков. Для работников - поддерживания профессионального уровня на должном уровне, продвижение по работе, включение в резерв, увеличение заработной платы.

Анализ результатов профессионального обучения, итогов аттестации специалистов, перетарификации рабочих является обязательным, он позволяет внести необходимые коррективы в дальнейший процесс повышения квалификации и профессиональной переподготовки каждого работника. Такой анализ является составной и завершающей частью проекта профессионального обучения, который позволяет гибко и точно реагировать на все изменения в производстве и потребностях в обучении каждого работника.

2. Планирование и моделирование кадрового состава в соответствии с перспективными планами развития ОАО «Параньгинская ПМК».

Для обеспечения предприятия высококвалифицированными кадрами прием на работу осуществляется только на конкурсной основе в соответствии с Положением о порядке рассмотрения и конкурсного отбора на замещение вакантных должностей. Для формирования программы по обеспечению ОАО «Параньгинская ПМК» квалифицированными кадрами с соответствующим образовательным уровнем в течение 1 полугодия 2006 года планируется провести полный анализ кадрового состава предприятия на соответствие занимаемым должностям.

Под резервом руководящих кадров понимают специально сформированную группу работников, по своим качествам соответствующих требованиям, предъявленным к руководителям определенного ранга, прошедших отбор, достигших положительных результатов в производственной деятельности. Кадровый резерв предприятия формируется отдельно на должности, входящие в номенклатуру руководителя предприятия (заместители руководителя предприятия, руководителя подразделений и их заместителей).

Претендент в резерв должен обладать следующими деловыми качествами:

* Соответствующим образованием, практическим опытом работы, профессиональной осведомленностью в области техники, организации производства и экономики.
* Достаточными организаторскими способностями, умением нацелить и возглавить коллектив на выполнение производственных задач, обладать личной дисциплинированностью и исполнительностью.

Работу по формированию резерва на руководящие должности ОАО «Параньгинская ПМК» осуществляется отделом кадров под руководством генерального директора.

Подготовка кандидатов резерва проводится в соответствии с индивидуальным планом работы, составленным непосредственно претендентом совместно с кадровым аппаратом и утвержденным руководителем соответствующего звена управления. Выбор формы обучения кандидатов резерва зависит от уровня их специального образования, прохождения ими квалификационной учебы, стажа работы. Основной формой подготовки резерва кадров является обучение специалистов непосредственно на производстве:

* Замещение отсутствующего руководителя на период командировки, болезни, отпуска.
* Привлечение к подготовке и участие в работе семинаров, совещаний, к выступлению с докладами перед специалистами предприятия.
* Привлечение к разработке предложений по улучшению производственной деятельности предприятия в целом или по отдельным направления.

Анализ результатов подготовки кандидатов резерва проводится ежегодно и по конечным результатам формируется резерв на следующий год.

3. Укрепление трудовой дисциплины и повышение ответственности сотрудников за результаты своей работы. Внутрифирменные правила и нормы трудового распорядка для работников ОАО «Параньгинская ПМК» регулируются и будут регулироваться «Правилами внутреннего трудового распорядка для работников ОАО «Параньгинская ПМК», которые определяют порядок приема и увольнения, основные обязанности работников и администрации предприятия, трудовой распорядок дня. Соблюдение указанных Правил является обязательным для каждого работника предприятия.

4. Проведение постоянного анализа кадрового состава на предмет его профессионального соответствия занимаемым должностям, а также сложному технологическому оборудованию, эксплуатируемому ОАО «Параньгинская ПМК».

Аттестация персонала – неотъемлемая часть хорошо поставленной кадровой службы, показатель качества управления. Аттестация проводится в целях наиболее рационального использования специалистов, повышения эффективности их труда, ответственности за порученное дело, определение степени соответствия сотрудника установленным к его должности требованиям.

Аттестация проводится один раз в 3- 5 лет. Сроки и график проведения аттестации утверждаются генеральным директором, по согласованию с профсоюзным комитетом и доводятся до сведения аттестуемых работников не менее чем за два месяца до начала аттестации.

В очередную аттестацию не включаются лица, проработавшие в данной должности менее одного года, молодые специалисты, беременные женщины, женщины, имеющие детей в возрасте 3 – х лет. Аттестация проводится комиссиями, назначенными приказом генерального директора предприятия.

На каждого работника, подлежащего аттестации, его непосредственным руководителем составляется отзыв (характеристика), которой представляется в аттестационную комиссию не позднее, чем за две недели до аттестации. Аттестуемый работник не менее, чем за две недели до аттестации, ознакамливается с представленным на него отзывом (характеристикой).

5. Совершенствование системы оплаты труда, обеспечение достойного уровня заработной платы, эффективное использование каждого сотрудника на своем рабочем месте. В соответствии с бизнес-планом ОАО «Параньгинская ПМК» на 2005 год средняя заработная плата увеличится по сравнению с 2007 годом на 24% и составит в абсолютном выражении 7384 руб.

6. В целях повышения качества труда и эффективности производства в ОАО «Параньгинская ПМК» действует Положение о премировании работников организации, в котором заложены повышающие и понижающие коэффициенты по основным показателям финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Дополнительно за успехи в работе может выплачиваться единовременное вознаграждение.

7. Сохранение социальных гарантий и благ.

В соответствии с коллективным договором предприятие в 2005 г. предоставит работникам следующие льготы: частичную оплату путевок в детские оздоровительные лагеря, выплату единовременных пособий при достижении пенсионного возраста, материальная помощь одиноким и многодетным родителям, материальная помощь неработающим пенсионерам, единовременная материальная помощь по заявлениям и др.

8. Неуклонное соблюдение требований трудового законодательства РФ.

Таким образом, кадровая политика формируется в соответствии с политикой предприятия ОАО «Параньгинская ПМК» в области качества и определяет отношения и правила взаимодействия человека и организации. Изменение стратегии предприятия влечет за собой изменение кадровой политики.

Кадровая политика ОАО «Параньгинская ПМК» определяет цели, задачи, методы, и средства работы с персоналом предприятия является система правил, в соответствии с которыми осуществляется вся кадровая работа в предприятии.

**Заключение**

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

Как было показано, для организаций в кризисных условиях все большее значение приобретает более полное использование человеческих ресурсов организации. Это связано с теми проблемами, с которыми сталкиваются руководители большинства организаций. Вот неполный список наиболее острых проблем:

- уход квалифицированных работников;

- низкая исполнительская и трудовая дисциплина персонала;

- недостаточная квалификация персонала, работающего в организации, недостаточный уровень квалификации отдельных руководителей;

- неудовлетворительный морально-психологический климат

- низкий уровень мотивации работников, недостаточная инициативность работников при решении производственных проблем;

- наличие проблемы "Мы - Они" (конфронтация администрации и персонала).

Эти и некоторые другие проблемы ставят перед руководителями вопрос о совершенствовании системы управления персоналом. Однако, очень часто приходится сталкиваться с тем, что стараясь поставить на должный уровень работу с персоналом в организации, руководители делают целый ряд ошибок, которые не позволяют достичь тех целей, ради достижения которых, собственно, и была начата работа с персоналом.

Стабильная работа и развитие предприятия зависит от многих факторов, одним из которых является профессионализм работников структуры управления.

Успешное развитие производства в значительной степени зависит от уровня организации управления. Для данного предприятия - ОАО «Параньгинская ПМК» - характерна линейно-штабная организационная структура управления, которая предусматривает организацию при различных звеньях линейной структуры соответствующих функциональных подразделений. Все подразделения предприятия действуют в процессе производства взаимосвязано. Для их согласованной деятельности четко определены регламент работы каждого звена, методы и формы их взаимосвязи. С этой целью определены права, обязанности и ответственность каждого работника. При этом достигается рационализация процессов управления с применением технических средств и вычислительной техники.

Подбор новых людей на предприятии идет с учетом их профессиональных и деловых качеств и использованием социально-психологических аспектов. Подбор и расстановка кадров проводится с целью достижения наиболее целесообразного использования трудовых качеств работника, который обладает необходимыми знаниями и навыками для выполнения порученной работы. Контроль исполнения на предприятии позволяет координировать, контролировать процесс производства, своевременно реагировать на происходящие в производстве изменения.

Целью антикризисного управления персоналом стало побуждение работников к развитию их способностей для более интенсивного и продуктивного труда. Считается, что руководитель должен не приказывать своим подчиненным, а направлять их усилия, помогать раскрытию их спосо­бностей, формировать вокруг себя группу единомышленников.

В период формирования рынка возникла необходимость увязки нового качества труда управленческого персонала, повышения роли его творческой, интеллектуальной составляющей с меняющимися условиями экономического роста, с осознанием объективного характера развития общественной организации труда. Важно, чтобы на руководящей работе были активные, творчески мыслящие люди, предпочтительнее сангвиники, волевые, с положительными чертами характера.

Библиографический список

1. Антикризисное управление: учебник / Под ред. Э.М.Короткова. М.:ИНФРА-М, 2006, 432 с.
2. Базаров Т.Ю., Малиновский П.В. Управление персоналом в условиях кризиса. В кн.: Теория и практика антикризисного управления. М., ЮНИТИ, 1996, 324 с.
3. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учеб. М.: ИНФРА-М, 1999, 392 с.
4. Гаврилин, Юрий Федорович. Маркетинг. Стратегия и тактика менеджера: Учеб. пособие / - Челябинск, 2000. – 101 с.
5. Грейсон Дж.К. мл., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге ХХI века. М., Экономика, 1991, 287 с.
6. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. М.: "Дело ЛТЛ", 1995, с. 176.
7. Ковалев А.П. Диагностика банкротства. М.: АО “Финстатинформ”, 1995, 96 с.
8. Курошева Г.М.Теория антикризисного управления предприятием: Учебное пособие. СП б.: Речь, 2006, 372 с.
9. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. Казань, 1994, 252 с.
10. Модели управления персоналом корпораций // В.С.Пономаренко, А.И.Пушкарь, Ле Ван Шон. — Харьков: ХГЭУ, 1997. - 232с.
11. Моделирование процессов управления персоналом кризисного предприятия // Пушкарь А.И., Колос А.Л. — В кн.: Экономика труда, сборник научных трудов, выпуск 3. — Хмельницкий, Технологический университет Подолья; НПП “Эврика” ООО, 1999, с. 137—140.
12. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала.- Ростов-на-Дону,- 1997.- 380 с.
13. Семенов А.К. Современный менеджмент. М.: Экономика.- 1996.-23 с.
14. Соколинский В.М. психологические основы экономики: Учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ, 1999. 215 с.
15. Спивак В.А. Личность и предприятие: факторы успешного взаимодействия. С-Пб., 1995, 214 с.
16. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой/ Под общ. Ред.А.П. Градова и Б.И.Кузина. СПб.: Специальная литература.-1996.-510 с.
17. Теория и практика антикризисного управления: Учеб/ Под ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина. М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996, 469 с.
18. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М., Дело, 1995, 326 с.
19. Управление организацией: Учеб/ Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. 2-е изд, перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 1999, 669 с.
20. Управление организацией/Под ред. А.Г.Поршнева, З.П. Румянце­вой, Н.А. Саломатина. М,:ИНФРМА-М.- 1998.- 669 с.
21. Уткин Э.А. Антикризисное управление. М.: ЭКМОС, 1997, 400 с.
22. Фомин Я.А. Диагностика кризисного состояния предприятия: Учеб. Пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007, 349 с.
23. Шепеленко Г.И. Антикризисное управление производством и персоналом: Учебное пособие. Ростов н/Д: издательский центр «МАРт», 2006. 176 с.
24. Шкатулла В.И. Кадровая политика в современных условиях. Часть третья. Библиотека журнала “Кадры”, 1995, № 47, С. 18-24.
25. Юн Г.Б., Таль Г.К., Григорьев ГВ.В. Словарь по антикризисному управлению. М.: Дело, 2007. 448 с.