**Курсовая работа**

**на тему:**

**«Управление персоналом в организации и его эффективность»**

Введение

Время, в которое мы живем, – эпоха перемен. Наше общество осуществляет исключительно трудную, во многом противоречивую, но исторически неизбежную и необходимую перестройку. В социально-политической жизни это переход от тоталитаризма к демократии, в экономике – от административно-командной системы к рынку, в жизни отдельного человека – превращение его из «винтика» в самостоятельного субъекта хозяйственной деятельности. Такие изменения в обществе, в экономике, во всем нашем жизненном укладе сложны тем, что они требуют изменения нас самих.

Сегодня деятельность по управлению персоналом превратилась в профессию, область знаний – в самостоятельную дисциплину, а социальный слой – в весьма влиятельную общественную силу. Растущая роль этой общественной силы заставила заговорить о «революции менеджеров», когда оказалось, что существуют корпорации-гиганты, обладающие огромным экономическим, производственным, научно-техническим потенциалом, сопоставимым по мощи с целыми государствами. Крупнейшие корпорации, банки составляют стержень экономической и политической силы великих наций. От них зависят правительства, многие их них имеют транснациональный характер, простирая свои производственные, распределительные, сервисные, информационные сети по всему миру. А значительные решения менеджеров, подобно решениям государственных деятелей, могут определять судьбы миллионов людей, государств и целых регионов. Однако роль менеджеров не ограничивается их присутствием лишь в огромных многоуровневых и разветвленных корпоративных структурах управления. В зрелой экономике не менее важен и малый бизнес. Но каким бы большим или малым не было производства, функция управления персоналом на нем – главное в деятельности; это – мозг всего управления, его центральная нервная система. В сегодняшней обстановке всеобщей конкуренции от руководства требуется нечто большее, чем простое выполнение функций планирования, организации деятельности. Более чем когда-либо нынешние руководители должны заботиться именно об эффективности управления кадрами, чтобы их организация работала как можно производительнее, чем ее конкуренты.

В этой работе я сконцентрируем внимание на вопросах эффективного управления людьми – трудовыми ресурсами организации. Но теоретические вопросы планирования кадров, их набора и отбора, мотивации труда и т.д. я буду рассматривать во взаимодействии с анализом управления персоналом на мебельной фирме «Usko-International», действующей в Алматы, где мне удалось получить некоторую информацию, дающую представление о состоянии дел на фирме по управлению кадрами.

При написании работы я использовала целый ряд источников.

Ниже я привожу справку о «Usko-International».

Действует с 1993 года. По форме собственности оно является частным предприятием. По размерам оно считается малым предприятием; численность занятых – 52 человека. Осуществляет изготовление столярных изделий и мебели по индивидуальным заказам с применением клеевых и отделочных материалов преимущественно производства Германии. Имеет 2 цеха: столярный и по производству фурнитуры. С 1998 года внедрили систему компьютерного дизайна.

Цель работы заключается в том, чтобы в комплексном системном анализе рассмотреть эффективность управления персоналом в организации.

Для достижения поставленной цели требуется решение следующих задач:

* рассмотреть вопросы кадровой политики в организации;
* системно проанализировать социально-психологические аспекты управления на фирме;
* выработать пути повышения эффективности управления персоналом в ОАО «Usko – International».

1. Вопросы кадровой политики в организации, понятия и сущность

Сфера труда – важная и многоплановая область экономической и социальной жизни общества. Она охватывает как рынок рабочей силы, так и ее непосредственное использование в общественном производстве. На рынке труда получает оценку стоимость рабочей силы, определяются условия ее найма, в том числе величина заработной платы, условия труда, возможность получения образования, профессионального роста, гарантии занятости и т.д. Рынок труда отражает основные тенденции в динамике занятости, ее основных структурах, т.е. в общественном разделении труда, а также мобильность рабочей силы, масштабы и динамику безработицы.

Не менее важным компонентом сферы труда является кадровая работа в компаниях, мотивация труда и трудовые отношения. «Именно на микроуровне, – пишет Майкл Мескон, – происходит непосредственное использование трудовых ресурсов, страны, осуществляется их вклад в экономический рост в качестве экономического ресурса и фактора производства».

Наиболее близко к труду как к экономическому ресурсу примыкает предпринимательская способность. Ее носителем, как и носителем рабочей силы, является человек. При этом особенностью предпринимательского ресурса является его способность приводить во взаимодействие все прочие экономическое ресурсы.

Еще совсем недавно рабочая сила в нашей стране не рассматривалась в качестве товара. Несомненно, однако, что в реальной жизни, не очень сопряженной с политэкономическими представлениями, миллионы людей вступали и вступают в отношения найма.

Рынок труда несбалансирован. Часть регионов страны трудоизбыточные. Предложение рабочей силы в десятки, а то и в сотни раз превышает спрос на нее. Существует также неудовлетворенный спрос на отдельные категории специалистов при растущей безработице в большинстве профессиональных категорий рабочей силы.

В обстановке конкуренции предприятия стремятся к оптимизации состава и численности работников; в свою очередь работники получают возможность поиска работы на наиболее выгодных условиях.

Я не случайно подробно останавливаюсь на современном состоянии рынка труда. Одним из важнейших его элементов является кадровая работа в организации. Она начинается с найма работников, включая его мотивацию, формы труда, профессиональную подготовку и переподготовку.

Всю деятельность по управлению персоналом компании осуществляет специальная кадровая служба. Как правило, она состоит из нескольких отделов: трудовых отношений, занятости, управления персоналом, заработной платы, условий труда и борьбе с травматизмом, обучения кадров, учета и делопроизводства. Я убеждена в том, что в составе службы должен работать только квалифицированные специалисты – социологи, специалисты по управлению, трудовым отношениям.

Итак, успех в конкурентной борьбе сегодня все более зависит от совершенства тех систем и структур управления, которыми располагает данная организация. Недаром, в ведущих компаниях промышленно развитых стран инвестиции в основной капитал, в машины и оборудование соотносятся с затратами на человеческий капитал как 162. В нашей стране традиционно было обратное соотношение.

Все это относится и к организации работы с персоналом. Поэтому в высокоразвитых странах мира последние десятилетия перестраивалась работа кадровых служб, служб управления персоналом, расширялись их функции, повышался статус. Эффективное использование «человеческих ресурсов» все более зависит от применяемой в организации системы управления персоналом, главная цель которой – обеспечение кадрами, их профессиональное и социальное развитие, а так же корректной системы оценки, аттестации и стимулирования труда.

А уже в соответствии с этими целями формируется система управления персоналом организации. Она включает подсистемы общего линейного руководства и ряд функциональных подсистем. Остановимся кратко на этом.

**Подсистема общего и линейного руководства** управляет организацией в целом, отдельными функциональными и производственными подразделениями.

**Подсистема планирования и маркетинга** персонала разрабатывает кадровую политику и стратегию управления персоналом, анализирует кадровый потенциал и рынок труда, организует кадровое планирование и прогнозирование потребности в персонале, рекламу.

**Подсистема найма и учета персонала** осуществляет найм, собеседование, оценку, отбор и прием персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения работников, профессиональную ориентацию и рациональное использование, управление занятостью и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

**Подсистема трудовых отношений** анализирует и регулирует групповые и личностные взаимоотношения, производственные конфликты, осуществляет социально-психологическую диагностику.

**Подсистема условий труда** выполняет функции: соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охрана труда и окружающей среды.

**Подсистема развития персонала** осуществляет обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность. текущую – периодическую оценку кадров, реализацию деловой карьеры, организацию работы с кадровым резервом.

**Подсистема мотивации поведения** выполняет функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

|  |
| --- |
| Обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Разработка стратегии управления персоналом с учетом применяемых новых технологий | Прогнозирование и перспективное планирование кадров | Построение мотивационного механизма управления, системы социального обеспечения |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Анализ требований новых технологий к специалистам, рабочим местам. Разработка новых специальностей, должностей | Анализ динамики развития персонала. Анализ индивидуальных планов развития персонала. Планирование персонала, карьеры. | Анализ трудовых процессов.  Анализ качества жизни. Планирование социального развития. |

Рис. 1. Укрупненное дерево целей системы управления персоналом организации

**Подсистема социального развития** организует общественное питание, социальное страхование, управляет жилищно-бытовым обслуживанием, обеспечивает охрану здоровья и отдыха.

**Подсистема развития организационных структур управления** анализирует сложившуюся структуру управления, проектирует и формирует новую структуру управления, разрабатывает штатное расписание, рекомендации по развитию стилей и методов руководства.

**Подсистема правового обеспечения** решает правовые вопросы трудовых отношений и хозяйственной деятельности, согласует документы по управлению персоналом, проводит консультации по юридическим вопросам.

**Подсистема информационного обеспечения** ведет учет и статистику персонала, информационное и техническое обеспечение. Функции этих подсистем выполняются различными подразделениями по работе с кадрами организации. На рис. 2 я привожу схему современной организационной структуры системы управления персоналом крупной организации, на мой взгляд, достаточно убедительно подтверждающей все вышесказанное.

Управление персоналом в ситуации изменения экономической и политической систем приобретает особую значимость, так как позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации. Возможно выделение трех воздействующих факторов на людей в организации:

1. Иерархическая структура организации, где существует подчинение власти, осуществляется контроль и принуждение.
2. Культура организации, вырабатывающая определенные установки, нормы и ценности.
3. Рынок – отношения, основанные на купле-продаже товаров, отношениях собственности.

Обратимся к управлению персоналом «Usko-International», к технологии управления персоналом. Процесс включает в себя три основных этапа:

1. Разработка кадровой политики.
2. Формирование кадров организации.
3. Сохранение и повышение потенциала кадров.

В процессе работы над данной темой, я приложила анкету, которую заполняли люди, работающие в данной организации, где предложено оценить состояние дел в фирме. И вот что выяснилось, люди плохо понимают основную стратегию фирмы; они выполняют много «горящей» работы; некоторые сотрудники плохо представляют себе свое место в фирме.

Часть проблем вызвана, скорее, общей ситуацией в бизнесе. Известно, что кадровая политика, проводимая большинством предприятий, еще не соответствует стратегии рыночных реформ. Основная масса работодателей и работников не заинтересована в повышении профессиональной квалификации и росте результативности труда. Программы обучения работников на предприятиях ориентированы в основном на получение первичной квалификации в виде упрощенных требований. В то же время практически отсутствуют программы, связанные с подготовкой работников высших квалификаций, повышения мотивации работников и др. на обследованном нами предприятии отсутствуют специалисты – организаторы внутрифирменного обучения, имеющие специальную подготовку.

**1.2 О стратегическом планировании управления кадрами в организации**

В условиях формирования рыночных отношений при реализации реформ возникает проблема выработки такой хозяйственной политики и стратегии, которые позволяют предприятиям поддерживать конкурентоспособность, получать прибыль в обозримой перспективе. Это необходимая объективность – сознательно управлять изменениями на основе продуманных и обоснованных перспектив.

Меня заинтересовал стратегический план управления персоналом мебельной формы. Остановлюсь на нем. Итак, персонал любой организации должен рассматриваться как основной ресурс фирмы, определяющий в первую очередь успех деятельности всей организации. Само понятие «стратегического управления» предполагает такое управление, которое опирается на человеческий потенциал, как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителя. Осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, соответствующие изменения во внешней среде и позволяющие добиваться конкретных преимуществ, что в целом позволяет фирме и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Безусловно, положительным является тот факт, что руководство мебельной фирмы – заказчика ясно осознает, что для того, чтобы развиваться, преуспевать и сохранять здоровье фирмы, они должны оптимизировать отдачу от вложения любых ресурсов, будь-то финансовые ресурсы или человеческие. Когда предприятие действительно заботится о людях, ее общая философия, климат и тонус обязательно отражаются на ее деятельности.

Вообще стратегическое управление персоналом характеризуется динамичным подходом к трудовым ресурсам, которыми необходимо управлять.

Основными элементами стратегии управления персоналом мною были выделены на фирме:

* цель деятельности фирмы;
* система планирования;
* отношение высших управленческих кадров;
* организационная структура;
* критерий эффективности системы управления персоналом;
* доступность и обоснованность используемой информации;
* образование управляющих всех уровней управления;
* взаимосвязь с внешней средой.

Следует отметить, что выделенные основные этапы стратегического подхода к управлению персоналом мебельной фирмы являются традиционными, классическими, т.е. характерными для стратегического планирования в целом.

Высшим руководством исследуемой компании была определена стратегия жизнестойкости. Характерным для нее является то, что в состоянии зрелости руководство рассматривает получать постоянную прибыль при помощи хорошо зарекомендовавшей себя рынке мебельной продукции, освоенных технологий, возможности отлаженной сборке мебели на месте. Главная задача компании в данной ситуации – производить больше продукции и минимизировать затраты.

Анализ существующей системы управления персоналом «Usko-International» показал, что характерным для нее является бюрократический подход во всем: четкие процедуры, правила, ориентированные на регулярный и жесткий контроль, на устранение неопределенности, на работу принимаются только те специалисты, в компетентности которых руководство заинтересовано в данный момент, участие в управлении не является необходимым и не особенно поощряется. Проблемой при разработке вопросов стратегического управления персоналом явилось также нежелание и непонимание руководства компании представить картину реального финансового положения, без чего, на мой взгляд, невозможна разработка любой стратегии.

Известно, что главной миссией компании является насыщение рынка высококачественной мебелью и удовлетворение потребности населения в ней. Все это позволило мне определить основные направления деятельности в системе управления персоналом, т.е. сформировать единую кадровую политику, в основе которой лежат:

* обеспечение равных возможностей эффективного труда;
* анализ рабочих мест;
* набор персонала;
* отбор кадров;

– оценка результативности труда;

* обучение и повышения квалификации персонала;
* планирование карьеры и перемещений по службе;
* оплата труда;
* назначение пособий и услуг;
* обеспечение трудовой дисциплины;
* трудовые отношения;
* обеспечение безопасных и здоровых условий труда;
* установление режима работы;
* оценка работников.

На этапе планирования мною были определены его основные причины, главными из которых явились необходимость контролировать свои расходы на кадровое обеспечение в условиях конкуренции и роста издержек, развитие фирмы, которое влечет за собой более высокие инвестиции и тем самым повышает стоимость рабочего места и необходимость использования сотрудников в соответствии с их опытом, возрастом, образованием.

Цель планирования кадров заключается в том, чтобы удостовериться, что все виды работ постоянно обеспечены кадрами и все служащие удовлетворены выполнимой работой и продвижением по службе, то есть обеспечены хорошие возможности развития.

**1.3 Принципы подбора и расстановки персонала**

Требования творческого подхода работников к производству обуславливают повышения их самостоятельности и ответственности за выполненную работу; активное участие в принятии управленческих решений; непосредственную заинтересованность в результатах труда. Отсюда главный стратегический курс на высокий уровень образования, квалификации и этики работников, представление широкому кругу работников условий для расширения знания, непрерывного повышения профессионального мастерства, самовыражение; использование мотивации и развитие организационной культуры.

Управляющие персоналом – это самостоятельный вид профессиональных специалистов – менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников, разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала.

В. Хойер приводит следующие обобщенные рекомендации менеджерам, отражающие их профессиональные функции:

Менеджер обязан:

* в случае неудачи нести личную ответственность, не перекладывая ее на подчиненных;
* способствовать дальнейшему повышению уровня квалификации и росту талантов сотрудников;
* проверять результаты в достижении намеченных целей, но не действовать приказным порядком, оказывая давление на мышление сотрудников;
* проявлять лояльность по отношению к сотрудникам в случае их просчетов и неудач;
* учитывать индивидуальность сотрудников, иметь к каждому свой подход;
* ощущать свою ответственность перед сотрудниками, быть их начальником, а не товарищем;
* достигать намеченных целей, улучшая условия труда сотрудников, стимулируя их к взаимодействию;
* помогать каждому сотруднику ощущать результат его труда.

В задачи менеджеров входит: сделать работников способными к совместным действиям; придать их усилиям эффективность и результативность; сгладить присущие людям индивидуальные особенности. На менеджеров возлагается такая ответственность за: оценку работы сотрудников; определение необходимого вознаграждения за конечные результаты работы; организацию и контроль за деятельностью целевых групп и рабочих бригад; разрешение конфликтных ситуаций и выработку компромиссных решений и др.

Управление персоналом предполагает осуществление различных мер, разработанных и принятых в каждой фирме. Общими для них являются такие меры, как:

* представление подчиненными своему руководству рабочих отчетов или докладов о выполненной работе и планах на будущее. Такие отчеты составляются работниками всех уровней управления и представляются в зависимости от принятого в фирме порядка: ежедневно, еженедельно, ежемесячно или ежегодно. Они служат, с одной стороны, инструментом контроля и способствуют повышению ответственности за порученное дело, а с другой – содействуют развитию инициативы работников, принятию на себя конкретных обязательств по совершенствованию хозяйственной деятельности фирмы.;
* проведение еженедельно оперативных совещаний на высшем уровне управления с участием руководителей производственных подразделений и центральных служб. На таких совещаниях заслушивают отчеты руководителей по актуальным вопросам текущего момента, проводится обсуждение конкретных мер и принимаемых решений, которые после их одобрения на совещании принимаются к исполнению. Проведение оперативных совещаний дает возможность президенту или главному администратору фирмы знакомиться с текущим состоянием дел и незамедлительно вносить коррективы в хозяйственную деятельность фирмы.

Менеджеры, в свою очередь, отчитываются перед вышестоящими управленческими уровнями. Эти отчеты включают оценку изменения численности кадров, изменений стоимости рабочей силы, стоимости перемещения людей или оборудования, соответствия принципам технической политики.

На «Usko-International» менеджеры постоянно получают информацию: о затратах на подбор и расстановку кадров; современном уровне текучести кадров; прогнозируемой потребности в кадрах необходимых профессий. Кроме того, с прошлого года упрощена финансовая отчетность, которая стала доступна работникам, в результате чего работники более активно участвуют в принятии управленческих решений, как на стратегическим, так и на оперативном уровне управления. Здесь правильно считают, что производственные системы, основанные на коллективном труде, требуют, чтобы работники-исполнители обладали всей информацией, необходимой для разработки мер, направленных на повышение показателей эффективности производства и производительности труда.

Важное значение имеют принципы и требования, предъявляемые к работникам, принимаемым на работу.

Например, американские фирмы, использующие традиционные принципы отбора кадров при приеме на работу, основное внимание уделяют специализированным знаниям и профессиональным навыкам. Делается ориентация на узкую специализацию менеджеров, так же как и инженеров и ученых. Американские специалисты, как правило, профессиональны в узкой области знаний и поэтому продвижение их по иерархии управления, происходит только по вертикали, что означает, что финансист будет делать карьеру только в этой области. Это ограничивает возможности продвижения по уровням управления, что обуславливает текучесть кадров, их переход их одной фирмы в другую. Далее. При приеме на работу потенциальные кандидаты проходят тестирование для выявления профессиональной подготовки. Обычно каждая фирма разрабатывает свои критерии отбора и порядок найма работников. После приема на работу проводится процедура введения в должность, когда работника знакомят с его обязанностями в соответствии с инструкциями, ограниченными его узкой специализацией, и не знакомят с деятельностью фирмы в целом и ее организационной культурой.

В фирмах руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке фирмы, а не по ее отдельной функции. Поэтому при повышении квалификации руководитель отдела или подразделения выбирает для освоения новую сферу деятельности, в которой он раньше не работал. Фирмы в качестве критериев применяют: совмещение профессий, способность работать в коллективе, понимание значения своего труда для общего дела, умение решать производственные проблемы, увязывать решение различных задач, писать грамотные записки и умение чертить графики.

В «Usko-International» прием на работу предполагает прохождение следующих этапов:

* знакомство работника с описанием предлагаемых функций, прав и ответственности, которые он будет иметь;
* если конкретная работа, под которую принимается работник, не включена в годовой план, то необходимо ее обоснование, в соответствии с которым предлагаемая должность должна быть квалифицирована отделом кадров с целью ее включения в существующую систему оплаты труда. Подбор кадров начинается после того, как предложения по новой должности утверждены руководством;
* набор кандидатов со стороны осуществляется через рекламу, личные связи, профессиональные агентства по найму, имеющие электронные базы данных;
* кандидаты, включенные в список, обычно проходят через интервью со своими будущими руководителями. Окончательный выбор делает непосредственный руководитель.

Что же касается увольнения, то оно здесь сопровождается серией оценочных и воспитательных приемов, за исключением экстремальных ситуаций. Кстати, как мне известно, в отделе кадров, на фирме не наблюдаются случаи воровства, мошенничества.

**1.4 Диверсификация. Ее цели и направления деятельности**

Диверсификация производства как форма организации производительных сил привлекла внимание, прежде всего практических работников в связи с демонополизацией российской экономики, расширением конкуренции. Но отечественной экономической наукой недостаточно изучены экономические, технологические и социальные аспекты явления. Теория не смогла предсказать возникновения многих трудностей, с которыми столкнулись предприятия, получив свободу выбирать любой вид деятельности, не запрещенный законодательством РФ. Поэтому обсуждение проблемы на страницах журнала можно считать определенным вкладом в ее решение.

Являясь инструментом устранения диспропорций воспроизводства и перераспределения ресурсов, диверсификация производства и предпринимательской деятельности преследует различные цели и определяет направления реструктуризации экономики.

Поскольку ни отечественная экономическая теория, ни эмпирические исследования не дают нам достаточной информации для анализа, постольку следующие утверждения основаны на известном в России мировом опыте.

Цели и мотивы диверсификации производства.

Развитое рыночное хозяйство прошло через множество этапов, каждый из которых характеризовался разнообразным сочетанием специализации и диверсификации как асимметричными формами организации производства. Наиболее ощутимое развитие диверсификация получила в большинстве стран в середине 50-х годов, когда впервые дало о себе знать относительное исчерпание внутренних источников роста эффективности производства.

Пионерное исследование диверсификации и интеграции американских компаний в 1962 г., осуществил М. Горт, японских предприятий – в 1979 г. Е. Есинара.

Вопросы стратегии диверсификации в эпоху массового потребления были главным предметом обсуждения, что связано, с одной стороны, с заметным снижением темпов роста по сравнению с предшествующим этапом, а с другой – стремлением фирм устоять в условиях неравномерного экономического и политического развития.

Существенные изменения экономических, социальных и научно-технических условий деятельности промышленных фирм коренным образом изменили требования к управлению, чтобы приспособиться к внешней ситуации. Острейшая борьба на мировых рынках, замедление экономического роста и технического прогресса потребовали преобразования производства, для которого стало недостаточным приобретение передовой техники и технологии, результатов научных исследований. Этим во многом объясняется тот факт, что диверсификация стала наиболее распространенной формой концентрации капитала.

Способствовало разработке стратегии диверсификации падение нормы прибыли на капитал, вложенный в традиционное производство.

Причины переориентации предприятий на стратегические вопросы, по мнению Р. Кунца, не поддаются однозначному определению. Такого же мнения придерживаются и другие исследователи. Авторы выдвигают ряд наиболее распространенных обоснований, определяющих ассортимент и номенклатуру выпускаемой продукции, необходимость расширения сфер приложения капитала. Утверждения справедливы не потому, что свидетельствуют о недостаточной теоретической и практической проработке вопроса, а потому, что, во-первых, цели диверсификации производства напрямую зависят от финансового состояния и возможностей предприятия и, во-вторых, привлекательность отраслей для фирм различна в краткосрочном и долгосрочном периодах. Так, финансовые возможности убыточных, средних и преуспевающих предприятий диктуют различные стратегии от «просто выжить» до образования стратегических альянсов. Выделение средств на социальные цели и благотворительную деятельность свидетельствует о том, что экономические интересы субъектов деятельности в основном удовлетворены и приоритеты смещаются в сторону формирования доброго имени и марки фирмы.

Диверсификация, прежде чем приобрела современные черты, в рамках глобальной стратегии фирм прошла сложный путь развития, меняясь под влиянием внешних обстоятельств, так и внутрифирменных критериев. В таблице показана эволюция соответствующих идей – от манипулирования набором товаров к манипулированию набором стран. Историю такой эволюции условно можно разделить на четыре этапа, и на каждом из них происходило становление таких основных элементов, как: товарный набор; отраслевой набор; набор отраслей и сфер деятельности; набор стран.

Каждый последующий этап был шагом в достижении целей производства и отличался изменением приоритетов в развитии предпринимательской деятельности.

Анализ результатов англоязычных исследований позволяет нам выделить мотивы и цели, которые наиболее часто служат стимулами для расширения масштабов предпринимательской деятельности, что показано на схеме 2.

На предприятиях отечественной промышленности и в отраслях экономики в настоящее время сформировались различные предпосылки диверсификации производства. Поэтому в России мы будем наблюдать не эволюционный характер развития явления, что имело место в мировой практике и показано в, а наоборот, диверсификация будет осуществляться одновременно на различных этапах.

Инвестиционная привлекательность отраслей и сфер деятельности.

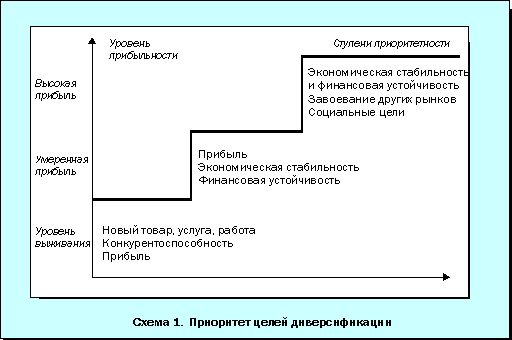
Поиск направлений диверсификации производства для предприятий отечественной экономики является актуальным в связи со следующими обстоятельствами. Во-первых, «советская экономика боролась за одно из первых мест в мире по уровню специализации производства» и создала огромные субъекты деятельности. Необходимость приспособления к новым экономическим условиям объективно заставляет искать наиболее выгодные сферы приложения созданного производственного потенциала. Во-вторых, диверсификация производства является инструментом межотраслевого перелива капитала и методом оптимизации структурных преобразований в экономике.

Таблица 1. Эволюция диверсификации производства

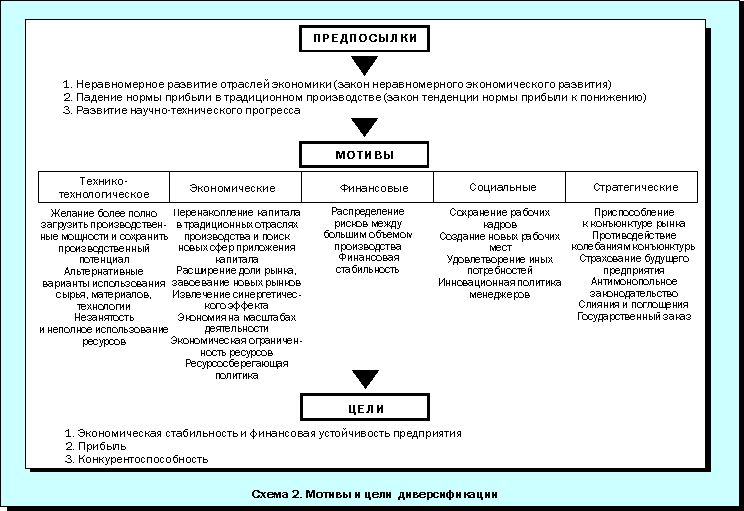
|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Эпохи исторического развития | Экономические предпосылки | Средства достижения целей производства | Преобладающая форма организации производства | Последствия |
| Эпоха массового производства | Концентрация производства и централизация капитала в пределах отрасли | Создание товара для рынка. Снижение издержек производства | Специализация производства | Создание товарных рынков |
| Эпоха массового сбыта | Концентрация капитала в пределах отраслей.  Товарная конкуренция  Перенакопление капитала в пределах отраслей. Структурная конкуренция | Манипулирование набором товаров, используемых в определенной области  Манипулирование набором отраслей  Перелив капиталов в другие отрасли и сферы деятельности.  Манипулирование набором отраслей и сфер деятельности | Горизонтальная дифференциация. Продуктовая диверсификация.  Вертикальная интеграция. Отраслевая диверсификация  Многоотраслевая диверсификация | Преодоление границ товарных рынков  Отраслевые рынки  Преодоление границ отраслевых рынков. Национальные рынки |
| Постиндустриальное общество | Перенакопление капитала в отдельных странах  Критическая масса объемов производства в мировом масштабе  Конкуренция между фирмами, деятельность которых оптимизирована в мировом масштабе | Экспорт капитала в другие страны. Регулирование мирохозяйственных связей  Оптимизация прибыльности в пределах деятельности  Стратегия глобальной оптимизации деятельности | Географическая диверсификация .  Международная интеграция  Интернационализация производства  Глобальная диверсификация | Преодоление границ национальных рынков.  Региональные рынки.  Эффект мультипликации на мировом уровне  Преодоление границ региональных рынков |
| Эпоха информационных и компьютерных технологий | Мировая конкуренция | Глобальная оптимизация мирохозяйственных связей | Мировая экономика | Мировой рынок |

В целях сокращения издержек на поиск сфер приложения капитала и разработку перспективных стратегий диверсификации необходимо ответить на вопрос: почему равновеликие инвестиции, вложенные в различные отрасли и сферы деятельности, присваивают различные массы прибыли? Самое простое объяснение разницы потенциальной эффективности отраслей состоит в том, что исторически в различные отрасли экономики вложено неодинаковое количество и качество совокупного общественного труда. Накопленный капитал – основной, финансовый, интеллектуальный – в отраслях с высоким производственным потенциалом позволил удовлетворить потребительский спрос и свел норму прибыли к среднеотраслевой. Ярким примером, подтверждающим это объяснение, может быть автомобилестроение. Мировой рынок автомобилей в настоящее время представлен ограниченным числом фирм и фактически сформировался. Для данной отрасли характерна высочайшая структурная конкуренция в основном цен и качества выпускаемых автомобилей. Вопрос лидерства в отрасли мог бы быть предметом долгой дискуссии, однако определенно можно выделить в числе лидеров японских производителей, автомобили которых отличаются высоким качеством и невысокой ценой. Важной характеристикой автомобилестроения является относительно низкая норма прибыли. Таким образом, высокая степень конкуренции, существование барьеров и самое главное – невысокая норма прибыли делают эту отрасль малопривлекательной для потенциальных инвесторов.

В качестве противоположного примера можно привести создание лекарства против СПИДА. Потребность человечества в лекарстве огромна, его цена и соответственно норма прибыли были бы также сверхбольшими. Но вместе с тем накопленный потенциал, прежде всего научный, еще недостаточен не только для производства лекарства, но и для его открытия и изобретения. Даже сверхвысокая норма прибыли не привлекает в эту отрасль прагматичных инвесторов.



В связи с этим возникает проблема определения совокупности признаков, отличающих отрасли друг от друга и влияющих на эффективность диверсификационных программ. Выделяются пять основных факторов, воздействующих на потенциал эффективности отрасли: конкуренция между фирмами, выпускающими одинаковую продукцию; возможность появления новых конкурентов; производство товаров-заменителей; позиции поставщиков сырья и материалов и положение покупателей на рынке.



В связи с этим возникает проблема определения совокупности признаков, отличающих отрасли друг от друга и влияющих на эффективность диверсификационных программ. Выделяются пять основных факторов, воздействующих на потенциал эффективности отрасли: конкуренция между фирмами, выпускающими одинаковую продукцию; возможность появления новых конкурентов; производство товаров-заменителей; позиции поставщиков сырья и материалов и положение покупателей на рынке.

Не отрицая важности перечисленных факторов, характеризующих привлекательность диверсификации производства, укажем те, которыми руководствуется предприятие при выборе того или иного вида деятельности: экономическая эффективность, уровень предпринимательского риска, продолжительность оборота капитала, уровень ликвидности.

С точки зрения эволюции предприятия совокупность и величина признаков отличия остаются неизменными в определенный период времени. По мере удовлетворения потребностей, насыщения спроса, изменения вкусов и предпочтений потребителей меняются приоритеты в обществе. Ситуация заставляет предприятия адекватно приспосабливаться к изменившейся ситуации и искать новые товары, технологии, перспективы существования. Циклы диверсификации, следующие за циклическими колебаниями экономической конъюнктуры, в долговременном периоде порождают два разнонаправленных процесса.

Посредством постоянного перелива и распределения между различными сферами в зависимости от понижения и повышения нормы прибыли капитал обусловливает такое соотношение между спросом и предложением, что всегда существует стремление развивать отрасли с высокой рентабельностью и тормозить с низкой. В ходе этого достигается не просто равновесие между спросом на товары и предложением, а более существенное равновесие между производственным потенциалом каждой отрасли и потребностями в продукции этой отрасли. Отсюда можно сделать вывод, важный как для определения направлений реструктуризации экономики, так и для распределения ресурсов: уровень потребностей обратно пропорционален уровню производственного потенциала отрасли, удовлетворяющей эту потребность.

Следует отметить еще один аспект проблемы поиска потенциально привлекательных сфер деятельности. Анализ публикаций позволил выделить два противоположных направления такого поиска. Первое направление характеризуется последовательным проведением линии на диверсификацию на базе основного вида деятельности, т.е. той отрасли специализации, которая первоначально была положена в основу создания предприятия. Иногда ее называют ключевой сферой либо основным профилем фирмы. Более того, предлагаются различные показатели и методы измерения связей.

Второму направлению свойственно, наоборот, другое утверждение – стратегия диверсификации необязательно связана с главным производством. Между двумя крайними позициями, по нашему убеждению, нет противоречия. Существо различных подходов состоит в том, что стратегические направления диверсификационной политики также зависят от финансового состояния и тенденции эволюции предприятия. Анализ наших эмпирических исследований, направленных на проверку этой гипотезы, дал положительные результаты.

Таблица 2. Выравнивание отраслевых уровней рентабельности

|  |  |
| --- | --- |
| Традиционное производство | Новое производство |
| Падение нормы прибыли  Извлечение капитала | Высокая норма прибыли  Вложение капитала |
| Снижение объема традиционного производства | Увеличение объема производства новой продукции |
| Отрицательный эффект масштаба производства | Положительный эффект масштаба производства |
| Уменьшение предложения | Увеличение предложения |
| Повышение цены товара | Снижение цены товара |
| Увеличение прибыли | Снижение прибыли |
| Ликвидация убытков | Ликвидация прибыли |

Связь между финансовым положением предприятия и диверсификацией производства является достаточно простой, поскольку первое определяет направления и эффективность второго. Так, направления диверсификации, характерные для начальных этапов развития, опирались на объективную основу – альтернативное использование отходов, производственных мощностей, торгово-коммерческой сети и были тесно связаны с финансовыми возможностями традиционного производства.

Отличие следующих этапов диверсификации состояло в уменьшении роли основного производства, не ограничивалось экспансией в свои или сопряженные отрасли и сопровождалось полным отрывом финансовых интересов от интересов производства. По мере развития как фирм, так и собственно диверсификации цели извлечения прибыли достигались путем расширения возможностей миграции капиталов за пределы отрасли, региона, национальные экономики. Поэтому два направления в развитии предпринимательской деятельности нетрудно объяснить эволюцией процесса от связанной диверсификации к автономной.

Рассматриваемые вопросы не претендуют на бесспорность. Мы ставим своей целью обратить внимание, во-первых, на их актуальность. Необходимо перейти от изучения зарубежного опыта и проверки академических гипотез к разработке и экспериментальной проверке русскоязычных программ диверсификации отечественных предприятий. Субъекты рыночных отношений, на наш взгляд, пока не владеют методами управления набором видов деятельности, и диверсификационный портфель формируется методом проб и ошибок. Во-вторых, стратегия диверсификации является важным средством реструктуризации экономики и повышения ее конкурентоспособности. Поиск направлений структурной перестройки гораздо выгоднее осуществлять путем оценки инвестиций в отрасли экономики и сферы предпринимательской деятельности, которые обладают потенциалом высокоэффективной диверсификации производства.

**1.5 Реструктуризация предприятий и компаний**

В переводе с английского «реструктуризация» – это перестройка структуры чего-либо. Латинское слово структура означает порядок, расположение, строение. Если рассматривать компанию как сложную систему, подверженную влиянию факторов внешнего окружения и внутренней среды, то термину «реструктуризация компании» можно дать следующее определение:

Реструктуризация компании – это изменение структуры компании, а также элементов, формирующих ее бизнес, под влиянием факторов либо внешней, либо внутренней среды. Реструктуризация включает: совершенствование системы управления, финансово-экономической политики компании, ее операционной деятельности, системы маркетинга и сбыта, управления персоналом.

Основной причиной, почему компании стремятся к реструктуризации, обычно является низкая эффективность их деятельности, которая выражается в неудовлетворительных финансовых показателях, в нехватке оборотных средств, в высоком уровне дебиторской и кредиторской задолженности.

Впрочем, и успешные компании часто проводят структурные преобразования. Ведь любая модификация масштабов бизнеса или рыночных условий требует адекватного изменения системы управления и проведения реструктуризационных программ. С какими целями проводится реструктуризация? Традиционно собственники и менеджмент компании преследуют две цели: это повышение конкурентоспособности компании с последующим увеличением ее стоимости. В зависимости от целевых установок и стратегии компании определяется одна из форм реструктуризации: оперативная или стратегическая.

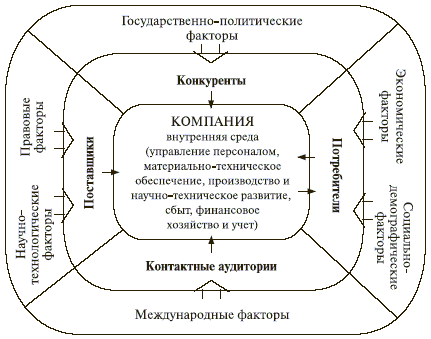


Рисунок 2. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на деятельность компании

Оперативная реструктуризация предполагает изменение структуры компании с целью ее финансового оздоровления, или с целью улучшения платежеспособности. Она проводится за счет внутренних источников компании с помощью инструментария сокращения и «выпрямления» издержек, выделения и продажи непрофильных и вспомогательных бизнесов. Результатом оперативной реструктуризации является получение прозрачной и более управляемой компании, в которой собственники и менеджеры уже могут понять, какие бизнесы следует развивать, а от каких избавляться. Оперативная реструктуризация способствует улучшению результатов деятельности предприятия в краткосрочном периоде и создает предпосылки для проведения дальнейшей, стратегической реструктуризации.

Стратегическая реструктуризация – это процесс структурных изменений, направленный на повышение инвестиционной привлекательности компании, на расширение ее возможностей по привлечению внешнего финансирования и роста стоимости. Реализация такого типа реструктуризации направлена на достижение долгосрочных целей. Результатом ее успешного проведения становится возросший поток чистой текущей стоимости будущих доходов, рост конкурентоспособности компании и рыночной стоимости ее собственного капитала. Проведение как оперативной, так и стратегической реструктуризации может охватывать либо все элементы бизнес – системы, либо отдельные ее составляющие. Поэтому существует классификация форм реструктуризации по масштабу охвата структурных изменений. По этому критерию выделяют комплексную и частичную реструктуризацию.

Комплексная реструктуризация – это долгосрочный и дорогостоящий процесс, к которому прибегают лишь единицы предприятий. Она проводится поэтапно, преобразования затрагивают все элементы компании. В ходе такой реструктуризации используются различные механизмы. При этом в зависимости от влияния точечных преобразований на отдельные направления деятельности компании происходит корректировка общей программы реструктуризации и продолжается дальнейшая работа.

На сегодняшний день международная практика и опыт проведения реструктуризации в России свидетельствуют о том, что реструктуризация – это одна из сложнейших управленческих задач. Она не является единовременным изменением в структуре капитала или в производстве. Это процесс, который должен учитывать множество ограничений и специфику той компании, в которой он проводится. Следовательно, проводить его необходимо, уже имея четкие цели, концепцию реструктуризации, понимание каждого из ее этапов и методов, с помощью которых необходимо действовать.

Этапы реструктуризации компании.

Каким образом проводить реструктуризацию компании? Как ни странно, этот вопрос до сих пор остается открытым. Единого рецепта реструктуризации для всех компаний не существует. Более того, даже последовательность этапов реструктуризации, не говоря уже о выборе инструментария, может существенно различаться в зависимости от состояния компании, ее потенциала, позиций на рынке, поведения конкурентов, характеристик производимых ею товаров и услуг и многих других факторов.

Если следовать основным принципам метода управления проектами, то можно выделить несколько этапов реализации проекта реструктуризации.

**Первый этап** – определение целей реструктуризации. Собственники и менеджмент должны определить, что именно их не устраивает в текущей деятельности компании, и чего они хотят добиться в результате структурных изменений. От того, насколько грамотно они определят цели и круг задач, зависит дальнейшее развитие компании и соответственно судьба реструктуризационной программы.

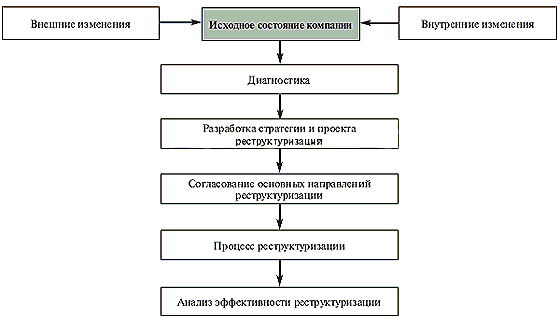


Рис. 3. Схема реструктуризации компании

**Второй этап** – диагностика компании. Ее проводят для того, чтобы выявить проблемы компании, определить ее слабые и сильные стороны, понять перспективы развития и рентабельность дальнейшего инвестирования в этот бизнес. При проведении диагностики, как правило, осуществляется правовой, налоговый анализ, анализ операционной деятельности, рынка и инвестиционной привлекательности компании. Также изучается ее финансовое состояние, стратегия и деятельность руководства.

**Третий этап** – разработка стратегии и программы реструктуризации. На этом этапе по данным, полученным в результате диагностики, составляется несколько альтернативных вариантов развития компании. Для каждого варианта определяются методы реструктуризации, рассчитываются прогнозные показатели, оцениваются возможные риски, объемы задействованных ресурсов. На основе различных критериев собственниками компании и менеджментом проводится оценка эффективности той или иной альтернативы и осуществляется выбор, в соответствии с которым разрабатывается программа реструктуризации. При этом формализуются и уточняются стратегические цели предприятия, детализируются качественные и количественные целевые параметры, которые должна достичь система с учетом ресурсных ограничений.

**Четвертый этап** – осуществление реструктуризации в соответствии с разработанной программой. Формируется команда специалистов, задействованных в работе. Затем прорабатываются и последовательно реализуются все этапы программы. В ходе проведения четвертого этапа реструктуризации уточняются целевые показатели и, если происходит их отклонение от запланированных значений, компания осуществляет корректировку программы.

И, наконец, **пятый этап** – сопровождение программы реструктуризации и оценка ее результатов. На последнем этапе команда, ответственная за реализацию программы, осуществляет контроль за исполнением целевых показателей, анализирует полученные результаты и подготавливает итоговый отчет о проделанной работе.

Стратегия компании и цели реструктуризации

Для того чтобы успешно осуществить вышеперечисленные этапы, необходимо правильно сформулировать цели реструктуризации. Они определяются исходя из общей стратегии компании. В терминологии менеджмента, стратегия – это генеральное направление действий компании, следование которому в перспективе должно привести к запланированным целям.

Процесс выбора стратегии происходит после уяснения текущей стратегии компании и проведения тщательного анализа портфеля продукции. Последнее действие представляет собой один из важнейших инструментов стратегического управления. Ведь анализ портфеля позволяет сбалансировать риски бизнеса, его денежные поступления, что приводит к повышению общей финансовой отдачи.

В условиях российской экономики грамотный анализ бизнес – портфеля с последующей разработкой программы реструктуризации может существенно улучшить положение компании и в несколько раз повысить ее стоимость. Такой эффект объясняется тем, что бизнес – портфели российских компаний сейчас не упорядочены и избыточно диверсифицированы, порождают у инвесторов слишком много вопросов, и, как следствие, недооценены.

Таблица 3. Эталонные стратегии развития компании

|  |  |
| --- | --- |
| Тип стратегий |  |
| Стратегии концентрированного роста | Стратегия усиления позиций на рынке |
| Стратегия развития рынка |
| Стратегия развития продукта |
| Стратегии интегрированного роста | Стратегия обратной вертикальной интеграции |
| Стратегия вперед идущей интеграции |
| Стратегии диверсифицированного роста | Стратегия центрированной диверсификации |
| Стратегия горизонтальной диверсификации |
| Стратегия конгломератной диверсификации |
| Стратегии сокращения | Стратегия ликвидации |
| Стратегия «сбора урожая» |
| Стратегия сокращения |
| Стратегия сокращения расходов |

Эффективность специализированных компаний по сравнению с диверсифицированными определена несколькими причинами:

**во-первых**, деятельность менеджмента специализированных компаний концентрируется в одной области;

**во-вторых**, в специализированных компаниях не происходит распыления ресурсов по множеству направлений деятельности;

**в-третьих**, структура бизнеса в случае специализированных компаний более упорядочена;

**в-четвертых**, в этих компаниях нет «пожирателей прибыли», то есть тех бизнес – направлений, которые спонсируются в рамках диверсифицированных структур.

Несмотря на преимущества специализации, крупные российские компании пока редко прибегают к стратегии развития одного продукта на рынке. Происходит это вследствие отсутствия конкурентных отношений на отдельных стадиях производства продукции, из-за высоких административных барьеров и из-за географических особенностей расположения предприятий.

Тем не менее, если компания решилась на проведение реструктуризации, то на начальном этапе определения целей, ей необходимо четко определить для себя: в каких бизнесах она будет продолжать свою деятельность, в каких сворачивать производство, а в какие только внедряться? В конечном счете, именно это поможет ей определить, каким способом лучше осуществлять структурные преобразования, чтобы достигнуть максимальной эффективности и минимизировать возможные риски.

Основные риски, связанные с проведением реструктуризации

В ходе реализации проекта по реструктуризации никто не застрахован от отрицательных результатов. Существует несколько наиболее важных для компаний рисков, которые могут негативно повлиять на проведение реструктуризационных программ.

**Риск 1. Риск неправильного выбора метода реструктуризации.** Как уже отмечалось выше, выбор методов реструктуризации определяется в зависимости от стратегии, целей и состояния компании.

Если компания приняла решение о проведении оперативной реструктуризации, то ею могут быть использованы следующие методы. Во-первых, методы реструктуризации имущественного комплекса, такие как сдача в аренду, консервация, ликвидация, списание активов, их реализация. Во-вторых, методы реструктуризации кредиторской задолженности, в частности, признание задолженности недействительной, отсрочка или рассрочка долга с последующим погашением, погашение задолженности с минимальными издержками, выкуп прав требований к кредитору с последующим предъявлением требований и многие другие. В-третьих, организация может использовать методы реструктуризации дебиторской задолженности, среди них погашение задолженности с получением максимального экономического эффекта, признание задолженности недействительной, а также различные формы увольнения или сокращения численности сотрудников.

Впрочем, если компания уже добилась высокого уровня операционной эффективности, она начинает использовать инструментарий стратегической реструктуризации, в частности совершенствует структуру бизнес – портфеля компании, создает управленческий и финансовый потенциал для нового роста. Этого можно достичь либо за счет удаления из бизнес – портфеля тех направлений, которые не являются ключевыми для будущего компании, либо за счет укрепления стратегически важных для компании направлений путем приобретения новых видов бизнеса. Впоследствии это поможет ей завоевать доверие инвестиционного сообщества и положительно скажется на результатах ее финансово-хозяйственной деятельности.

**Риск 2. Риск преждевременной оценки результатов реструктуризации.**

На практике определить, где начинаются реальные результаты структурных изменений очень сложно. Часто негативные краткосрочные последствия реструктуризации менеджмент компании принимает за ее итоги. В этом случае вся программа может быть свернута, а стратеги ческие цели так и не достигнуты. Для минимизации этого риска необходимо грамотное составление программы реструктуризации с подробным описанием всех краткосрочных результатов и целевых показателей, а также с четким определением долгосрочных целей.

**Риск 3. Риск недостаточной квалификации представителей органов управления компании.**

Этот риск можно минимизировать двумя способами. Либо путем увольнения менеджмента компании и привлечения новой команды управленцев. Либо, второй вариант, за счет проведения специализированных семинаров и тренингов для разъяснения руководству целей и основных направлений реструктуризации. В любом случае, чтобы выявить и управлять этим риском необходимо привлечение профессиональных специалистов со стороны.

**Риск 4. Риск неправильной оценки необходимых для реструктуризации ресурсов.**

Традиционно компании недооценивают сложность реструктуризации. Поэтому для ее реализации даются ограниченные временные сроки, оказывается задействовано незначительное число специалистов, выделяется скудное финансирование.

**Риск 5. Риск низкой мотивации лиц, участвующих в процессе реструктуризации.**

Этот риск подразумевает не только различную степень заинтересованности сотрудников компании в структурных изменениях. Он включает и конфликт интересов, который может возникнуть между менеджментом и собственниками компании в ходе реструктуризации и отрицательно повлиять на их мотивацию в течение проекта. Для управления этим риском необходимо, чтобы программа реструктуризации исходила «сверху вниз», а не «снизу вверх». При этом крайне важна исключительная энергия собственников компании. Их стремление к достижению целей реструктуризации должно передаваться как команде топ – менеджеров, так и управленцам среднего звена, исполнителям низового уровня.

**Риск 6. Риск появления негативных социальных последствий.** Возникновение негативных социальных последствий в ходе проведения реструктуризации – нормальная практика, которая действует в странах с рыночной экономикой. Она проявляется в массовых сокращениях персонала с действующих производств, в увольнениях на ликвидируемых компаниях, в закрытии компаний социальной сферы. Так, в январе этого года такая крупная компания как Eastman Kodak объявила о своих планах по сокращению до конца 2006 года штата сотрудников на 21%. По утверждению руководства компании, подобное сокращение работников, занятых в производстве традиционной фотопродукции, позволит компании больше инвестировать в свое цифровое будущее.

В российской практике сокращение персонала и вывод из компании активов социальной сферы особенно были распространены в середине 90-х годов прошлого века. Сейчас компании под воздействием государственной политики по иному стали относиться к проблематике корпоративной социальной ответственности, в рамках которой они, наоборот, декларируют создание новых рабочих мест.

**Риск 7. Риск некачественного юридического сопровождения проекта.** Очень часто в ходе реструктуризации возникает необходимость осуществить юридические преобразования. В России наиболее распространенные из них – создание на базе предприятия одного или нескольких дочерних обществ, создание нового хозяйственного общества совместно с предприятием – потенциальным банкротом и его собственниками, банкротство предприятия, реорганизация в форме разделения и в форме выделения. Достоверной статистики о том, сколько всего реструктуризаций было проведено по таким схемам за последние годы, в России нет. И очевидно, что проведение юридической реструктуризации, не подкрепленной реальными организационными изменениями, изменениями финансовых, производственных систем на практике является лишь полумерой. С другой стороны, ошибки юридического сопровождения могут свести к нулю преобразования, которые уже осуществлены в компании.

**1.6 Инновационная деятельность предприятия**

Инновационная деятельность – это деятельность, направленная на поиск и реализацию инноваций в целях расширения ассортимента и повышения качества продукции, совершенствования технологии и организации производства.

Инновационная деятельность включает:

* выявление проблем предприятия;
* осуществление инновационного процесса;
* организацию инновационной деятельности.

Главная предпосылка инновационной деятельности предприятия состоит в том, что все существующее стареет. Поэтому необходимо систематически отбрасывать все то, что износилось, устарело, стало тормозом на пути к прогрессу, а также учитывать ошибки, неудачи и просчеты. Для этого на предприятиях периодически необходимо проводить аттестацию продуктов, технологий и рабочих мест, анализировать рынок и каналы распределения. Иными словами, должна проводиться своеобразная рентгенограмма всех сторон деятельности предприятия. Это не просто диагностика производственно-хозяйственной деятельности предприятия, его продукции, рынков и т.д. На ее основе руководители должны первыми подумать о том, как самим сделать свою продукцию морально устаревшей, а не ждать, пока это сделают конкуренты. А это, в свою очередь, будет побуждать предприятия к инновациям. Практика показывает: ничто так не заставляет руководителя сосредоточиться на инновационной идее, как осознание того, что производимый продукт уже в ближайшем будущем окажется устаревшим.

Откуда берутся инновационные идеи? Можно назвать семь источников таких идей. Перечислим внутренние источники; они возникают в рамках предприятия или отрасли. К ним относятся:

1. неожиданное событие – успех, неудача, внешнее событие;
2. неконгруэнтность – несоответствие между реальностью и нашими представлениями о ней;
3. нововведения, основанные на потребности процесса;
4. внезапные изменения в структуре отрасли или рынка.

Следующие три источника нововведений относятся к внешним, так как они имеют свое происхождение за пределами предприятия или отрасли. Это:

1. демографические изменения;
2. изменения в восприятиях, настроениях и ценностных установках;
3. новые знания.

Анализ названных ситуаций при рассмотрении того или иного типа изменения позволяет установить характер инновационного решения. Во всяком случае, всегда можно получить ответы на следующие вопросы. Что будет, если мы воспользуемся создавшимся изменением? Куда это может привести предприятие? Что нужно сделать, чтобы изменение превратить в источник развития? Вместе с тем из семи источников изменений наиболее важными являются третье и седьмое, так как они носят наиболее радикальный характер.

Изменение, вызываемое потребностью процесса, представляет собой куда более важное значение, нежели два первых. Старая пословица гласит: «необходимость есть мать изобретения». В данном случае изменение основывается на потребности практики, жизни. Вместе с тем реализация этого типа изменений предполагает необходимость понимания, что:

* недостаточно прочувствовать потребность, важно познать и разобраться в ее сути, иначе невозможно найти ее решение;
* не всегда возможно удовлетворить потребность, а в этом случае остается только решение какой-то ее части.

Во всяком случае, при решении проблемы этого типа необходимо ответить на следующие вопросы. Понимаем ли мы, в чем и в каких изменениях нуждается процесс? Имеются ли в наличии необходимые знания или их нужно получить? Соответствуют ли наши решения привычкам, традициям и целевым ориентациям потенциальных потребителей?

Наиболее существенные изменения, можно сказать радикальные, происходят на основе «новых знаний». Нововведения, основанные на новых знаниях, как правило, трудно управляемы. Это обусловливается рядом обстоятельств. Прежде всего, наблюдается, как правило, большой разрыв между появлением нового знания и его технологическим использованием, во-вторых, проходит много времени до того, как новая технология материализуется в новом продукте, процессе или услуге.

В этой связи нововведения, основанные на новых знаниях, требуют:

* тщательного анализа всех необходимых факторов;
* ясного понимания преследуемой цели, т.е. необходима четкая стратегическая ориентация;
* организации предпринимательского управления, поскольку здесь необходимы финансовая и управленческая гибкость и нацеленность на рынок.

Нововведение, основанное на новых знаниях, должно «созреть» и быть воспринятым обществом. Только в этом случае оно принесет успех.

Каковы же основополагающие принципы инновационной деятельности? По мнению П. Друкера, нужно провести четкую линию между тем, что нужно делать, и тем, чего делать не следует.

Что нужно делать?

1. Целенаправленная систематическая инновационная деятельность требует непрерывного анализа возможностей указанных выше источников инноваций.
2. Инновация должна соответствовать нуждам, желаниям, привычкам людей, которые будут ею пользоваться. Следует задать себе вопрос: «Что должна отражать данная инновация, чтобы у будущих потребителей возникло желание ею пользоваться?»
3. Инновация должна быть простой и иметь точную цель. Величайшая похвала инновации звучит так: «смотрите-ка, как все просто! Как я до этого не додумался?»
4. Внедрять инновации эффективнее, имея небольшие деньги и небольшое количество людей, ограниченный риск. В противном случае почти всегда не хватает времени и средств для многочисленных доработок, в которых нуждается инновация.
5. Эффективная инновация должна быть нацелена на лидерство на ограниченном рынке, в своей нише. Иначе она создаст ситуацию, когда конкуренты вас опередят.

Чего не следует делать!

1. Не умничайте. Инновациями будут пользоваться обычные люди, а при достижении крупных масштабов – и люди некомпетентные. Все чересчур сложное в конструкции или в эксплуатации почти наверняка обречено на неудачу.
2. Не разбрасывайтесь, не пытайтесь делать несколько вещей сразу. Инновация требует концентрации энергии. Необходимо, чтобы люди, над ней работающие, хорошо понимали друг друга.
3. Осуществляйте нововведения ради удовлетворения потребностей текущего времени. Если нововведение не найдет немедленного приложения, оно останется лишь идеей.

Инновация – это работа, требующая знаний, изобретательности, таланта. Подмечено, что новаторы в основном работают только в одной области. Например, Эдисон сосредоточил силы только на электричестве. Успешная инновация требует упорнейшей сосредоточенной работы. Если вы к ней не готовы, не помогут ни знания, ни талант.

Чтобы преуспеть, необходимо использовать свои сильные стороны, люди должны увлечься инновацией всерьез.

Наконец, инновация означает изменения в экономике, промышленности, обществе, в поведении покупателей, производителей, работников. Поэтому она всегда должна ориентироваться на рынок, руководствоваться его потребностями.

Для осуществления предприятием инновационной деятельности, оно должно иметь такие структуру и настрой, которые способствовали бы созданию атмосферы предпринимательства и восприятия нового как благоприятной возможности. При этом необходимо учесть ряд важных моментов.

Основной организационный принцип для инновации заключается в создании команды из лучших работников, освобожденных от текущей работы.

Как показывает опыт, все попытки превратить существующее подразделение в носителя инновационного проекта заканчиваются неудачей. Причем этот вывод касается как предприятия крупного, так и малого бизнеса. Дело в том, что поддержание производства в рабочем состоянии – уже большая задача для людей, этим занятых. Поэтому на создание нового у них практически не остается времени. Существующие подразделения, в какой бы сфере они ни функционировали, в основном способны лишь расширять, модернизировать производство.

Предпринимательская и инновационная деятельность не обязательно должна проводиться на постоянной основе, тем более в малых предприятиях, где такая постановка дела зачастую невозможна. Однако необходимо назначить работника, персонально ответственного за успех инноваций. Он должен отвечать за своевременное выявление и замену устаревающей продукции, техники, технологии, за всесторонний анализ производственно-хозяйственной деятельности, за разработку инновационных мероприятий. Работник, ответственный за инновационную деятельность, должен быть лицом, достаточно авторитетным на предприятии.

Необходимо оградить инновационное подразделение от непосильных нагрузок. Вложения в разработку инноваций не должны включаться в регулярно проводимый анализ отдачи от капиталовложений до тех пор, пока новые изделия не утвердятся на рынке. В противном случае дело будет загублено.

Прибыль от реализации инновационного проекта существенно отличается от прибыли, получаемой за выпуск отлаженной продукции. На протяжении длительного времени новаторские начинания могут не давать ни прибыли, ни роста, а только потреблять ресурсы. Затем инновация в течение длительного времени должна быстро разрастаться и возвращать вложенные в ее разработку средства по меньшей мере в 5–10-кратном размере, иначе ее можно рассматривать как неудачную. Нововведение начинается с малого, но результаты его должны быть масштабными.

Предприятием следует управлять таким образом, чтобы в нем создавалась атмосфера восприятия нового не как угрозы, а как благоприятной возможности. Сопротивления изменениям коренятся в страхе перед неизвестным. Каждый работник должен осознать, что нововведения – это лучшее средство сохранить и укрепить свое предприятие. Более того, необходимо понять, что нововведения – это гарантия занятости и благополучия каждого работника. Организация инновационной деятельности на основе указанных принципов позволит предприятию продвинуться вперед и добиться успеха.

Инновационная деятельность может осуществляться как в рамках предприятий специально созданными для этого подразделениями, так и самостоятельными венчурными фирмами.

Внутренние венчуры представляют собой небольшие подразделения, организуемые для разработки и производства новых типов наукоемкой продукции и наделяемые значительной автономией в рамках предприятий. Отбор и финансирование предложений, поступающих от сотрудников предприятия или независимых изобретателей, ведутся специализированными службами. В случае одобрения проекта автор идеи возглавляет внутренний венчур. Это подразделение функционирует при минимальном административно-хозяйственном вмешательстве со стороны руководства предприятия.

В течение обусловленного срока внутренний венчур должен провести разработку новшества и подготовить новый продукт или изделие к запуску в массовое производство. Как правило, это производство нетрадиционного для данной фирмы изделия.

В Российской Федерации внутренние венчуры созданы на ряде крупных промышленных предприятий, прежде всего, военно-промышленного комплекса.

Венчурная фирма – это малое предприятие, специализирующееся на исследованиях и разработках инновационных идей, связанных со значительным риском. Для разработки перспективной идеи привлекается венчурный капитал крупных фирм, заинтересованных в инновациях. Крупная фирма обычно неохотно идет на собственную разработку инновационной идеи со значительным риском. Последствия возможной неудачи для нее намного тяжелее, чем для небольшой фирмы. Поэтому главным направлением участия крупной фирмы в исследованиях вероятного характера, связанных с разработкой инновационных идей, становится осуществление рискового финансирования небольших фирм-новаторов, специализирующихся на подобных разработках.

Для малых фирм характерны простота управления, широкий простор личной инициативы, возможность проведения гибкой научно-технической политики, активное привлечение к своей деятельности изобретателей. Это обусловливает высокую эффективность деятельности венчурных фирм. Многие из них вносят существенный вклад в инновационный прогресс, разработку новой продукции, прогрессивных технологий.

Участие крупных фирм в рисковом финансировании по сравнению с традиционными формами ведения НИОКР обусловлено не только повышенной отдачей, но и их прямой экономической заинтересованностью. Дело в том, что независимые малые фирмы пользуются налоговыми и другими льготами, получают прямую финансовую поддержку в рамках правительственных программ стимулирования научно-технического прогресса. В результате в настоящее время венчурное финансирование во многих странах активно развивается. Определенное развитие венчурные формы получают и в России.

**1.7 Подходы к управлению развитием организации**

Как и любая другая деятельность, управление развитием может осуществляться на основе разных подходов. Часто руководители, осуществляя реальное управление, не осознают оснований своих действий и не могут ответить на вопрос: почему они делают именно так. Чтобы совершенствовать свой способ действий, нужно уметь отличать его от других способов, понимать его достоинства и недостатки в сравнении с ними.

Необходимо различать подходы к управлению развитием по тем принципиальным установкам, которые определяют характер планирования, организации, руководства и контроля. В целом можно выделить следующие признаки различения подходов к управлению развитием: субъект управления развитием, ориентация управления, интегрированность управления, тип реагирования управления на изменения.

**Субъект управления развитием.** Этот признак позволяет установить – выступает ли в качестве субъекта только администрация организации или в разработке планов, обсуждении хода работ, выработке решений широко участвует трудовой коллектив. В первом случае мы будем говорить об административном подходе к управлению, а во втором – о партисипативном подходе.

**Ориентация управления.** Этот признак позволяет установить – ориентировано управление на процесс или на результат.

При управлении, *ориентированном на процесс*, субъект, обеспечивая освоение каких-то новшеств, не представляет себе четко ожидаемого конечного результата. Он полагает, что нововведения улучшат конечные результаты, но в чем конкретно будут выражаться улучшения и как их можно будет оценить, он представляет смутно. Для него важен сам процесс освоения новшеств. При этом типе управления новшества выбираются не потому, что они способны дать максимально полезный эффект, а по каким-то другим основаниям.

При *целевом управлении* сначала определяется желаемый результат, а затем уже ищется или разрабатывается то нововведение, которое позволит его получить, Каждое новшество оценивается прежде всего с точки зрения того, какой полезный эффект оно может дать.

**Интегрированность управления –** третий признак различения подходов к управлению развитием. Различают управление, ориентированное на автономное, независимое друг от друга освоение новшеств, и управление, ориентированное на реализацию всей совокупности новшеств как целостного комплекса.

*Автономное управление* предполагает, что каждое из новшеств осваивается в организации одним человеком или группой, а целостного проекта будущего организации не существует.

*Системное управление* предполагает разработку проекта будущего организации и программы его реализации, в которой каждое частное нововведение служит реализации общего замысла.

**Тип реагирования управления на изменения, требующие решений,** – четвертый существенный признак различения подходов к управлению развитием. По этому признаку различают два типа управления: опережающее и реактивное.

Эффективное управление должно, насколько это возможно, предвосхищать, рассчитывать реально достижимые цели, а также своевременно предвидеть возникновение факторов, мешающих их достижению, и реагировать на них до того, как их действие приведет к негативным последствиям. Чем раньше будет обнаруживаться необходимость выработки решений, тем больше возможностей не допустить больших потерь. Но чаще всего вырабатывать решения начинают тогда, когда уже произошли какие-то сбои в управляемом объекте и фактическое положение дел становится явно не таким, каким оно ожидалось.

Тип управления, характеризующийся реагированием на уже случившееся, называют *реактивным*.

В отличие, от него *опережающее управление* реагирует не на сбои, а на их предвестники. Это возможно, если разрабатываются достаточно детальные планы действий и прогнозируются изменения условий деятельности.

Следует иметь в виду, что ни один из подходов к управлению развитием не является самым лучшим. В зависимости от условий эффективными могут быть разные подходы. Так, партисипативное управление далеко не всегда приводит к лучшим результатам, чем административное. Кроме того, когда по каким-то причинам существует жесткий лимит времени на планирование развития организации, административный подход – единственно возможный. Системный подход требует высокой квалификации руководителей, он трудоемок. Если ситуация относительно стабильна, то реактивное управление может давать те же результаты, что и опережающее. Выбор того или иного подхода должен базироваться на учете реальных условий. Но чем ближе управление к системно – целевому, тем большими потенциальными возможностями оно обладает для обеспечения эффективности развития организации.

Таблица 4. Проблемные точки сравнения подходов к управлению развитием организации

|  |  |
| --- | --- |
| Подходы к управлению развитием организации | Проблемные точки сравнения |
| Партисипативный – административный | * участвует ли реально персонал в разработке целей и планов развития организации; * выступает ли рядовой персонал только в роли тех, кто «одобряет» разработанные наверху решения; * в какой мере и как персонал может влиять на эти решения и их содержание. |
| Целевой – нецелевой | * существует ли четкая, понятная всем и поддающаяся контролю общая цель развития организации; * определены ли цели каждого планируемого нововведения; * согласованы ли между собой частные цели; * увязаны ли частные цели и общая цель развития организации. |
| Системный – несистемный | * существует ли прогноз изменений условий деятельности организации; * определены ли требования к организации в перспективе; * предусматривает ли обновление комплексный учет практически всех факторов; * служит ли каждое частное нововведение реализации общего замысла; * являются ли изменения регулярными и непрекращающимися. |
| Реактивный – опережающий | * существуют ли детальные планы реализации каждого нововведения, скоординированные между собой по срокам и месту; * определен ли порядок реализации планов развития; * определены ли в этих планах контролируемые промежуточные результаты, позволяющие выявлять отклонения от желаемого хода работ; * осуществляется ли периодически сбор информации о реальном состоянии работ по освоению новшеств, получают ли ее руководители; * является ли периодичность контроля достаточной для своевременного обнаружения возможных сбоев. |

Исходя из выведенных выше признаков, можно построить матрицу теоретически возможных подходов к управлению развитием организацией.

Таблица 5. Матрица теоретически возможных подходов к управлению развитием организации

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Типы управления развитием | | | Нецелевое | | Целевое | |
| Реактивное | Опережающее | Реактивное | Опережающее |
| 1 | 2 | 3 | 3 |
| Административное | Несистемное | 1 | 1.1 | 1.2 | 1.3 | 1.4 |
| Системное | 2 | - | 2.2 | - | 2.4 |
| Партисипативное | Несистемное | 3 | 3.1 | 3.2 | 3.3 | 3.4 |
| Системное | 4 | - | 4.2 | - | 4.4 |

В клетках матрицы, на пересечении столбцов и строк, указан шифр соответствующего подхода к управлению развитием согласно классификации.

Например, шифру 1.1 соответствует подход, реализующий «административное, несистемное, ориентированное на процесс, реактивное управление». При таком подходе все решения, касающиеся развития организации, принимаются руководителем и его заместителями; персонал не участвует в управлении, ему отведена только роль исполнителя. Управление имеет директивный характер. Каждое новшество осваивается независимо от того, какие качественные изменения осуществляются. Отсутствует проект, – какой организация будет в перспективе. Планы обновления не конкретны. Цели абстрактны, они ставятся так, что нельзя проверить, получены желаемые результаты или нет.

Шифром 4.4 обозначен подход к управлению развитием, базирующийся на принципах партисипативного, системного, целевого, опережающего управления. При этом подходе к разработке целей и планов, их достижению предшествует системный анализ состояния организации, в который включается весь коллектив. Проблемы организации выделяются не только исходя из того, какие требования она не реализует в полной мере сегодня, но и из тех требований, которые будут предъявляться к организации в долгосрочной и среднесрочной перспективе. Общие и частные цели развития определяются в виде проекта будущего организации, т.е. в виде целостной системы. В разработку и оценку этого проекта руководство организации старается включить как можно больше персонала, создавая временные творческие группы по проблемам и организуя широкое обсуждение его в коллективе. Разрабатываются детальные планы реализации проекта будущей организации, и формируется комплекс «контрольных точек», позволяющих своевременно выявлять угрозы достижению конечных результатов. Стиль руководства ориентирован не на принуждение к участию в работе по развитию организации, а на стимулирование.

Данная классификация подходов к управлению развитием дает возможность определить, какой подход реализуется в конкретной организации.

**2. Социально-психологические аспекты управления персоналом на «Usko – International»**

**2.1 Руководство персоналом и мотивация труда. Оплата и стимулирование труда**

Мотивация или заинтересованность – это фактически желание сделать что-либо. Теория, которая лежит в основе всех методов мотивации, заключается в том, что все работники организации среди прочих целей в жизни имеют определенные нужды, потребности, желания или предпочтения, касающиеся их работы. Руководство должно предложить нечто такое, что, по мнению их работников, будет достойной целью и даже стоить дополнительных усилий. Другими словами, и сама необходимость и ожидаемое удовлетворение должны быть достаточно сильными, чтобы явиться достойной компенсацией за тяжелую работу.

Итак, как замечает М. Мескон, – мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Принято различать различные теории мотивации на две категории: содержательные – они основываются на идентификации тех внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать, так или иначе. А более современные процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания.

В ходе анализа проблем мотивации я буду ссылаться на применении вознаграждений для побуждения людей к эффективной деятельности. В разговоре о мотивации слово «вознаграждение» имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми чаще всего это слово ассоциируется. Вознаграждение – это все, что человек считает ценным для себя. Руководитель имеет дело с двумя главными типами вознаграждения: внутренним и внешним. Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Например, это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважение. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения – создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи. Внешнее вознаграждение – это такой тип вознаграждения, который чаще всего приходит в голову, когда мы слышим само слово «вознаграждение»: оно возникает не от самой работы, а дается организацией. Примеры тому – зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа, похвалы и признания, а также дополнительные выплаты.

Вернемся к работе мебельной фирмы. Руководство совершенно отчетливо сознает, что для того чтобы всячески поддержать положительные эмоции, и в то же время компенсировать возможные отрицательные, она должна стремиться повысить ту социальную роль, которую играет работа в жизни ее работников. Например, отдел кадров регулярно в соответствующие дни посылает им поздравления с днем рождения. Организуется регулярно празднование различных торжеств. Недавно была создана спортивная команда по мини-футболу. И еще здесь практикуется выпуск листка регулярных новостей. На мой взгляд, это очень помогает создавать новую корпоративную культуру и адаптировать новых работников к особенностям мебельного бизнеса, да и просто улучшает внутренний обмен информацией на фирме.

Теперь о премиальной системе. Совсем недавно премии на фирме зависели от объема выпускаемой продукции и ее качества. Однако производственный процесс на «USKO – International» постоянно меняется в соответствии с разными новыми заказами, так что введение на ней сдельной премиальной системы стало затруднительным. И сейчас руководство «USKO – International» фактически не выплачивает своим работникам премий, предпочитая вместо этого устанавливать высокий уровень заработной платы и предоставляя возможные льготы за сверхурочную работу. На самом деле премии, мы считаем, не обязательно должны иметь форму денежных выплат. Как мы уже упоминали выше, это могут быть: продвижение по службе, вручение подарков и наград, медицинские или страховые программы, предоставление бесплатного или со скидкой отдыха. Все это, а также многое другое, может быть использовано в качестве поощрения. Однако не все эти способы приемлемы для любого бизнеса и любого работника на любом уровне.

Но как бы, то, ни было, работники должны чувствовать, что премия зависит от дополнительных усилий, и это является общим правилом для всех способов мотивации.

Теперь перейду конкретно к оплате труда. Основными особенностями развития системы оплаты труда в последнее десятилетие стали: повышение роли повременной заработной платы, широкое распространение поощрительных форм оплаты труда, внедрение гибких форм вознаграждения. При этом базой для оценки выполненной работы и начисления заработной платы рабочих является тарифная система.

Ниже я привожу список вознаграждений и поощрений, которыми руководители этой мебельной фирмы вознаграждали своих работников.

Таблица 3

|  |  |
| --- | --- |
| **Персонал** | **Вознаграждение** |
| Торговая группа  Производственные рабочие  Дизайнер  Диспетчер  Секретарь | – индивидуальные комиссионные с объемов продаж;  – перевод лучших продавцов на более высокие должности, с более высокой зарплатой.   * большие премии за сверхурочную работу.   – индивидуальная премия за удачный дизайн кухонной мебели;  – повышение в должности до дизайн-менеджера.   * вознаграждение за сверхурочную работу.   – вознаграждение за сверхурочную работу;  – общая схема долевого участия в прибыли. |

Среди наиболее типичных форм и принципов оплаты труда и материального стимулирования можно назвать:

* увеличение доли нестабильных элементов заработной платы и используемых в качестве поощрения за экономию сырья и материалов, прирост производительности труда и улучшение качества продукции;
* применение так называемой аналитической системы оценки трудового вклада, где дифференцированно в баллах оцениваются многочисленные факторы процесса труда: квалификация работника, объем работы, ее качество, финансовые результаты деятельности компании. Для оценки результатов труда административно-управленческого и инженерно-технического персонала в западных компаниях широко применяется метод, основанный на достижении поставленных целей. Этот метод включает четыре основных этапа: установление перечня главных обязанностей работника на установленный срок; определение сферы ответственности применительно к каждой функциональной обязанности; установление единиц измерения по каждой категории ответственности, например, % доля и т.п.; установление индивидуальных «стандартов исполнения», которые соотносятся с расчетными стандартами.;
* использование системы тарифных ставок, которые стимулируют рабочих к достижению высоких конечных результатов, прежде всего, по параметрам качества, а также к овладению смежными и иными профессиями, например, профессиями по ремонту оборудования;
* существование значительной дифференциации в заработной плате, которая отражает индивидуальные различия в результатах труда, а также в уровне квалификации и опыте работников.

Я считаю, что необходимо еще шире пропагандировать в большем масштабе поддерживать теорию «качества трудовой жизни», «обогащение» и «гуманизации труда», «соучастия», которые декларируют, прежде всего, тезис о социальной и производственной активности работника, важности фактора содержания труда для полного раскрытия человека в производстве. Очень важны для любой организации укрепление социальных взаимосвязей в коллективе, оптимальное вовлечение работников во все этапы производственного процесса, создание возможностей для повышения квалификации и служебного роста, атмосферы причастности каждого работника к общим целям организации.

Проанализировав ситуацию в «USKO – International», я могу утверждать, что идет, хоть и постепенный, процесс перехода от жесткой модели управления трудом, модели контроля к модели соучастия, основанной на современных концепциях мотивации – качества трудовой жизни, обогащения и гуманизации труда.

**2.2 Подходы к организации работ по управлению персоналом**

Социальная система управления, существующая в «USKO – International» призвана обеспечить эффективную работу технической системы. Она включает:

* подбор и продвижение кадров;
* обеспечение распределения ответственности в ходе принятия решений;
* эффективную систему оплаты труда и премирования;
* решение проблемы статуса.

Здесь придают важное значение высокой технической квалификации и способности к обучению:

* опыту общение и готовности сотрудничеству.

Уже предпринимаются шаги к производству оплаты труда на конкурентной основе, чтобы заинтересовать в конкретной работе наиболее квалифицированных работников. Уже стали получать более высокую оплату работники, имеющие несколько смежных специальностей.

«Групповой подход к организации работы, – пишет известный экономист Д.С. Булатов, – создание условий для тесного взаимодействия различных групп способствуют устранению барьеров между разными категориями персонала, формированию благоприятного психологического климата в процесса сотрудничества, отсутствию подчинения по иерархии одних работников другими».

Между прочим, методы, использующие «человеческий фактов» для повышения производительности труда и эффективности производства чаще применяются российскими фирмами, между тем как американские фирмы больше ориентированы на использование традиционных методов управления персоналом. В процессе решения таких задач, как поиск новых форм организации работы, оплаты труда, системы участия в управлении, стали широко использоваться группы и рабочие бригады, которые состоят из специалистов разной квалификации, отвечающие за выпуск новой продукции, либо за новые формы организации труда. Я, к сожалению, не наблюдаю подобное на мебельной фабрике. Но такой опыт заслуживает внимания. Это очень правильно, что при разработке новых изделий принимают участие специалисты разных отраслей. Они учатся друг у друга, высказывают различные точки зрения на проблему, с разных сторон рассматривают информацию о состоянии рынка и, в особенности, результаты проб и ошибок, которые неизбежно сопровождают процесс параллельной разработки изделия.

Основные подходы к оценке эффективности управления персоналом.Применительно к управлению персоналом проблема соизмерениязатрат и результатов в оценке экономической эффективности требует конкретизации, и прежде всего необходимо выяснить, что предстоит оценивать:

1. достижение определенного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива предприятия, сформированного в результате реализации выбранной кадровой политики;

2. достижение целей, поставленных перед управлением персоналом, с минимальными затратами средств;

3. выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления.

Эффективность характеризует не только результативность деятельности, но и ее экономичность, т.е. достижение определенного результата с минимальными затратами. Так, при оценке системы управления как таковой могут быть использованы показатели не только производительности труда, но и экономичности самой системы.

Система управления персоналом призвана воздействовать на трудовой потенциал с целью изменения его параметров в нужном для предприятия направлении. Пути решения этой задачи различны, но правильно выбранный путь обеспечит экономию средств, т.е. цель будет достигнута с меньшими затратами.

Так как с помощью управленческого воздействия стремятся обеспечить определенный уровень показателя, характеризующего состояние трудового потенциала, то эффект управления можно оценить степенью близости фактического состояния трудового потенциала запланированному. Но конечную цель управления персоналом выразить одним показателем невозможно, и поэтому применяется система, отражающая различные стороны трудового потенциала.

Выявить и проанализировать эффективность управления персоналом можно и по направлениям этого процесса: через эффективность избранной кадровой политики, подготовки и переподготовки кадров, повышения квалификации, через эффективность работ, направленных на сокращение сроков адаптации кадров и т.д.

Источником эффекта во всех случаях является экономия средств на достижение поставленных целей. Однако необходимо помнить, что главная целевая задача управления персоналом – достижение такого состояния трудового потенциала, которое обеспечивало бы определенный экономический и социальный эффект, а не максимальная экономия затрат на рабочую силу, ибо дешевая рабочая сила – не всегда самая лучшая.

Поэтому минимизация затрат, как критерий эффективности должна рассматриваться применительно не вообще к кадровой политике, а к достижению конкретных количественных и качественных параметров трудового потенциала, к проведению тех или иных мероприятий при условии достижения поставленных перед ними целей.

Проблематичным остается и выбор временного периода, применительно к которому рассчитывается эффект. Так, экономия средств, достигнутая при наборе и подготовке кадров, в последующем может обернуться значительными затратами на постоянное повышение квалификации и переподготовку в процессе использования рабочей силы. Поэтому, если считать эффективность исходя из затрат текущего года, то результат может быть положительным, чего нельзя сказать, рассматривая эффективность предпринятых шагов по укомплектованию предприятия рабочей силой на основе результатов работы за 3–5 лет.

Общий экономический эффект может быть рассчитан как сумма частных эффектов, полученных от:

– реализации комплекса процессов управления;

* совершенствования отдельных подсистем, соответствующих функциям управления персоналом;

Следует отметить, что разграничение частных эффектов в определенной мере условно из-за взаимосвязи элементов управления друг с другом.

Эффективность управления персоналом может быть охарактеризована через оценку рациональности организационной структуры кадровой службы.

Наличие слишком большого количества структурных подразделений приводит к тому, что одну и ту же функцию выполняют несколько структурных подразделений, что затрудняет координацию и согласование деятельности, снижает степень загруженности работников, приводит к удорожанию содержания аппарата.

**2.3 Социально-экономическая политика: управление персоналом и ее влияние на эффективность деятельности предприятия**

кадровый политика управление персонал

Начнем с принципов организации кадровой работы. Это, прежде всего 1). Адекватность и справедливость зарплаты. Равная плата за равный труд, учет в оплате уровня индивидуальной ответственности, вознаграждение за стаж, высокую квалификацию, рост зарплаты в связи с ростом производительности труда. Обеспечение выплат в случае болезни, смерти, праздников, отпусков.

2) Гарантия занятости. Непрерывность трудового стажа, максимальное использование возможности переподготовки, назначения на новую должность.

3) Соблюдение безопасности и охраны здоровья. Соблюдение правил техники безопасности, наличие рабочей среды, отвечающей всем минимальным нормам.

4) Использование и развитие способностей работника в организации. Программы повышения общеобразовательного и профессионально-квалификационного уровня, по переподготовке, наличие четких критериев продвижения.

5) Социальная интеграция. Создание и поддержка психологического микроклимата, содействие в развитии коллективных форм организации труда, сотрудничества.

6) Демократия на производстве. Свобода слова, отсутствие дискриминации, невмешательство в личную жизнь.

Высоки конкурентоспособность и качество – это главные функции тех человеческих ресурсов, того человеческого капитала, которым располагает то или иное предприятие.

Мне кажется, что разработка проведения социально-экономической политики на предприятиях должна осуществляться прежде по таким направлениям, как:

* политика доходов;
* политика в отношении сотрудничества с профсоюзами;
* политика социального обеспечения работников.

Их некоторых источников литературы я ознакомилась с содержанием экономической политики в фирмах по странам. Например, политика доходов начала применяться с 60-х годов почти во всех странах Запада. Благодаря консенсусу труда и капитала в Японии уже 15 лет не было крупных забастовок. Профсоюзы меняют свое содержание и ориентируются на конструктивное сотрудничество по следующим направлениям:

* выработка соглашения о распределении прибыли, об определении степени самостоятельности для местных отделений в ведении переговоров о специальных вопросах заработной платы и условиях премирования;
* разработка стратегии развития фирмы, которая предусматривала бы меры, предупреждающие сокращение производства или его приостановку;
* решение проблем сверхурочной работы и ее оплаты, использование субподрядов, временной и частичной занятости;
* работа по повышению квалификации и расширению профессиональной подготовки работников путем постоянного обучения;
* разработка новых систем оплаты труда, таких как участие в прибыли.

В фирмах лидеры получают не только места в совете директоров и участие в собственной компании, но и различную компенсацию за сокращение заработной платы членов профсоюза, право голоса при принятии решений в области капиталовложений.

Вернемся к «Usko-International»: профсоюзы в ней намерены организовать учебный центр, в котором будут проходить обучение и работники фабрики и повременные рабочие. И это надо делать сегодня в связи с переходом на новые технологии, выпуск новой продукции, применение новых методов производства.

Социальное обеспечение работников – одно из важнейших направлений социально-экономической политики.

«Usko-International» стремиться найти свой путь к социальной политике и обеспечить, чтобы добровольные социальные услуги ориентировались на нужды сотрудников, были гибкими, отвечали духу времени, являлись экономически оправданными. Заложив в основу своей кадровой политики создание творческого работоспособного коллектива, разделяющего общие цели организации и работающего на их достижение, администрация приняла на себя социальную ответственность за постоянных сотрудников и в этих целях должна осуществлять политику справедливого вознаграждения работников по результатам труда, а также предоставлять сотрудникам возможности социальной защиты и набор социальных благ.

Я уже писала, что социальные льготы являются дополнением к вознаграждению работников. И осуществляться они должны в рамках внутрипроизводственного социального страхования, а также в форме различных программ помощи и льготного обслуживания своих работников. Совершенно ясно, это служит дополнительным фактором привлечения работников на фирму, снижение текучести, сокращение социально-экономических потерь. Но надо помнить, что размер и формы льгот и страхование не должны быть увязаны непосредственно с результатами трудовой деятельности работника, не следует рассматривать в качестве непосредственного мотиватора к труду, и в этом их главное отличие от оплаты в различных формах. И еще: при разработке внутрифирменных систем выплат и льгот важно иметь ввиду, что это добровольно принимаемые организацией в отношении своих работников обязательства. Они должны, безусловно, исполняться.

В «Usko-International» – базовое социальное страхование постоянных сотрудников. Вообще, каждое предприятие должно разрабатывать план содержания детей в детских дошкольных учреждениях, план организации отдыха. Обязательной является система планов медицинского страхования и обслуживания; она является наиболее приоритетной, поскольку весьма привлекательна для огромного большинства работников и достаточна эффективна экономически в случае сокращения социально-экономических потерь происходящих на производстве в следствие общих и профессиональных заболеваний и текучести. План предоставления образования за счет фирмы, если говорить о системе высшего образования, достаточно дорог при наличии риска потери работника, получившего образование за счет предприятия. Но при определенных условиях он может стать мощным фактором привлечения наиболее перспективных работников с высоким творческим потенциалом. Организация может предоставить работнику в порядке поощрения и помощи в развитии карьеры льготы в виде оплаты ВУЗовских программ обучения и других дорогостоящих программ, в том числе в полном размере, при соблюдении ряда условий.

В случае официального одобрения программы организация заключает со своим работником контракт. Контракт предусматривает, с одной стороны, что работник будет добросовестно, без академических задолженностей учиться и по окончании полного курса обучения останется работать как минимум еще на два года.

Есть еще план дополнительного пенсионного обучения; он представляет эффективную социальную защиту, но интерес к нему проявляется в разной мере, в большей степени он присущ работникам старших возрастных категорий.

Все выше перечисленное, безусловно, должно способствовать каждого отдельно взятого предприятия.

**Заключение**

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

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

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

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

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

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивость ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет решать целый спектр вопросов адаптации и индивидуума к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации. Укрупнено можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

Первый – иерархическая структура организации, где основное средство воздействия – это отношения власти – подчинения, давления на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй – культура, т.е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивидуума вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий – рынок – сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, на отношениях собственности, на равновесии интересов продавца и покупателя.

В настоящих экономических условиях хозяйствования, когда старая система управления экономикой уже разрушена, а новая еще не создана, понадобится немало времени для формирования инфраструктуры рыночного хозяйства.

Экономика персонала является сферой деятельности, характерной для всех организаций, и ее главная задача состоит в обеспечении организации персоналом и целенаправленном его использовании.

Различают три основных направления экономики персонала как наука:

1. Экономика персонала как прикладная наука о виде деятельности, т.е. собственно практический менеджмент персонала.

2. Экономика персонала как область научных исследований. Данное направление занимается теоретическими разработками, которые устанавливают взаимосвязи экономики персонала с другими смежными отраслями знаний.

3. Экономика персонала как социально-экономический институт, целью которого является эффективное и рациональное использование персонала с учетом всего комплекса организационных, социально-экономических, психологических и правовых отношений в процессе целенаправленной деятельности организации.

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

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

2. Значительно возрастет роль планирования карьеры и развития персонала, так как: а) молодые работники в большей степени ориентированы на рост своей карьеры; б) усилится тенденция к раннему выходу на пенсию пожилых работников, что приведет к освобождению ключевых должностей; в) персонал фирм будет сокращаться.

Область планирования карьеры преобразуется в непрерывный ряд программ управления персоналом, включающих программы раннего выявления работников с управленческими наклонностями и потенциалом руководителя и программу их индивидуальной подготовки.

3. Возрастет зависимость функций управления персоналом от компьютерных технологий, которые будут управлять обширным объемом информации, необходимой для новых программ по персоналу.

4. Компании с разветвленной структурой, состоящей из отделений и филиалов, будут продолжать процесс децентрализации функций управления персоналом, а менеджеры по персоналу головных организаций столкнуться с проблемами контроля управления работниками на отдаленных расстояниях.

5. Новые технологии будут ускорять необходимость регулярного обучения и совершенствования рабочей силы для поддержания конкурентоспособности компании.

Для решения новых задач потребуется менеджер по персоналу, обладающий высокой личной культурой, профессиональными знаниями всех аспектов кадровой работы, хорошей практикой управления, стремлением к самосовершенствованию, хорошим физическим здоровьем и, самое главное, творческим мышлением.

Целью управления «Usko-International» как специфического рода деятельности является регулирование и координация общественного труда.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, базирующимся на экономических методах. В связи с этим становится необходимым принципиально новый подход к приоритетам. Главное внутри организаций – работники, а за пределами – потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициативе, а не к бездушному исполнению. Следует перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности.

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

* совершенствования организационной структуры, включая уменьшение уровней управления, сокращение численности среднего звена управления;
* децентрализации процесса принятия решений до возможно более низких уровней;
* передачи части функций посредникам, поставщика, консультантам;
* увеличения содержательной наполненности труда на каждом рабочем месте;
* автоматизация трудовых процессов в целях повышения производительности, экономящей рабочую силу как на производстве, так и в непроизводственной сфере;
* значительного сокращения численности высшей администрации и персонала, занятого в корпоративных структурах;
* инвестирования программ подготовки и переподготовки, совершенствования мастерства, ротации сотрудников и т.д.

**Список литературы**

1. Ansoff E. Strategic management. USA, 2006.

2. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, 2005.

3. Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной экономике. - М.: Дело, 2006.

4. Джанатаев Ф. Какой руководитель нам нужен? Деловая неделя. – 2006, 23 августа.

5. Мескон М.Х., Альберт М., Хеодури Ф. Основы менеджмента: Перевод с английского. – М., 2006.

6. Nordeyik M. Personnel .-USA, 2007.

7. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. м., 2008.

8. Основы управления персоналом: Учебник для вузов Под редакцией доц. А.С. Булатова, – М.: Дело, 2006.

13. Закон РК «О труде» от 26.12.2006.

14. Управление персоналом организации. Под ред. Л.А. Костина. М., 2007.

19. Экономика труда и социально-трудовые отношения. / Деловая неделя, 2005, 13 ноября.