## Введение

В ходе реформ в России произошли коренные изменения во всех областях жизни общества, и едва ли не самые кардинальные из них — в сфере экономики. Современный период экономического развития сопровождается ломкой старой социальной и политической системы, а в области управления — заменой административно-командной системы рыночной. Если судить по темпам 2003-2004 г., оживлению во многих отраслях народного хозяйства, в целом можно с уверенностью сказать, что рыночная экономика у нас вполне утвердилась, постепенно втягивает в себя все виды общественного производства.

Необходимым условием этих изменений является постоянное совершенствование управления в социальных системах на основе всестороннего использования достижений науки, техники и передового опыта. Особенно важны преобразования в различных сферах управления, поскольку меняется социально-экономическая система, возникают новые требования к управлению предприятиями, обусловленные рыночными отношениями.

Грамотное, квалифицированное управление (менеджмент) — это основа успешной работы предприятий. Особенностью современного менеджмента является его направленность на эффективное ведение хозяйства в условиях дефицитности ресурсов, постепенное уменьшение регулирования производства административными методами, интенсификацию производства.

Современный менеджмент должен способствовать развитию рынка, товарно-денежных отношений в оптовой торговле средствами производства, конвертируемости денег, стабилизации рыночных цен. Характерной чертой развития современного менеджмента является усиление тенденции технократизма, что проявляется во внедрении новых технологий управления на базе информационных технологий.

Менеджмент, хотя и играет вполне определенную роль в организации, тем не менее, как бы пронизывает всю организацию, касаясь и затрагивая практически все сферы ее деятельности. Однако при всем многообразии взаимодействия менеджмента и организации можно достаточно четко установить границы деятельности, которые составляют содержание менеджмента, а также достаточно четко определить субъекты управленческой деятельности — менеджеров.

Конечной целью менеджмента является обеспечение прибыльности, или доходности в деятельности предприятия путем рациональной организации производственного процесса, включая управление производством и развитие технико-технологической базы, а также эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника.

Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Ключевое же место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а также стимулирование и мотивация работников.

Обращение к человеческому фактору – это революционный переворот в науке управления и менеджмента. Именно «человеческий фактор» определяет ныне конкурентоспособность и эффективность организации. Поэтому в последние годы затраты на человека стали рассматриваться не как издержки, а как активы компании, которые надо правильно использовать. Поэтому такая система управления, где основное внимание уделяется человеческому фактору, является наиболее оптимальной в условиях рынка.[2]

Актуальность темы исследования состоит в том, что эффективность управления определяется степенью взаимодействия сознательной управленческой деятельности с законами рыночной экономики. Перестройка управления экономикой путем перехода к новым формам хозяйствования предъявляет повышенные требования к профессиональному уровню менеджеров. Они должны владеть основами эффективной организации производства, рационального и экономного использования всех видов ресурсов, плановой работы. Рыночные отношения меняют взгляды на природу, роль, сущность и значение труда руководителя. На первое место выдвигается самостоятельность, инициатива, предприимчивость, творческое мышление, готовность к разумному риску.

В то время как большая часть ресурсов организации представлена материальными объектами, стоимость которых со временем снижается посредством амортизации, ценность людских ресурсов с годами может и должна возрастать. Таким образом, как для блага самой организации, так и для личного блага служащих своей организации, руководство должно постоянно работать над всемерным развитием потенциала кадров.

Успешная программа по развитию кадров способствует созданию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Естественно, что это должно вести к росту производительности, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов организации.

Управление организациями реализуется в рамках конкретного хозяйственного механизма, в котором различают статику (его организационную структуру) и ди­намику (протекающие процессы принятия решений). Этим двум аспектам управления уделено особое внимание в данном исследовании.

Основой управленческих структур выступает потребность в эффективном и экономически обоснованном управлении организациями. В основе управленческих структур лежит также и количественный фактор, возможность эффективного охвата управлен­ческой деятельностью определенного количества объектов. В менеджменте это называют диапазоном контроля, т.е. предельным числом объектов, которыми можно эффективно управлять.

Понять сущность и предназначение управленческих структур позволяет критерий их эффективности, действенности. На практике встречаются такие примеры, когда созданные управленческие структуры не только не отвечают своему предназначению, но и оказываются вредными и излишними. Особенно это проявляется в чрезмерной бюрократизации управления, возникновении промежуточных инстанций, тормозящих процесс согласования управленческих действий и принятие необходимых решений.

Важнейшим резервом повышения эффективности всего общественного производства является повышение качества принимаемых решений, которое достигается путём совершенствования процесса принятия решений.

Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Совершенствование процесса принятия обоснованных объективных решений в ситуациях исключительной сложности достигается путём использования научного подхода к данному процессу, моделей и количественных методов принятия решений.

Наибольший интерес представляет процесс принятия и реализации решений как последовательная смена взаимоувязанных стадий, этапов различных действий руководителя, вскрывающая технологию мыслительных действий, поисков истины и анализа заблуждений, путей движения к цели и средств ее достижения.

Основные цели исследования:

1. Рассмотреть проблематику и методологию оценки качества и эффективности менеджмента организации.

Оценка качества менеджмента актуальна не только для управления качеством деятельности. От того, насколько эффективен менеджмент в организации, зависит эффективность деятельности в целом, возможности и динамика развития организации, а также ее инвестиционная привлекательность.

Другими словами, оценка качества менеджмента – это стратегически важная информация в самом широком смысле слова. Сегодня любой руководитель, взявший на вооружение позиционные подходы к организации эффективного управления, получит явное конкурентное преимущество перед теми, кто действует по старинке.

2. Определить основные пути развития личности в процессе трудовой деятельности на предприятии.

Новый подход к управлению персоналом всё более базируется на признании приоритета личности перед производством, перед прибылью, перед интересами предприятия, фирмы, учреждения. Именно такая постановка вопроса ныне составляет культуру управления. В соответствии с ней все системы управления нацелены на более полное использование способностей работника в процессе производства, что является основой эффективной деятельности предприятия (организации, фирмы)

В соответствии с данными целями в исследовании были поставлены следующие задачи:

1. Дать определение качеству менеджмента и рассмотреть проблемы его анализа.
2. Проанализировать методику анализа эффективности менеджмента организации.
3. Оценить критерии эффективности организационных структур управления.
4. Рассмотреть влияние управленческих решений на эффективность управления.

5) Исследовать пути и методы развития персонала предприятия.

Объектом исследования является анализ качества и эффективности менеджмента открытого акционерного общества «Белгородэнерго» .

Работа выполнена на базе информации, полученной из учебной и научной литературы отечественных и зарубежных авторов, а также из других источников: сети Internet, периодических изданий, средств массовой информации, бесед и опросов специалистов данного дела.

## Теоретическая глава. Место и роль эффективного менеджмента в деятельности предприятия (организации, фирмы)

#### 1.1 Проблемы анализа качества менеджмента. Менеджмент качества и качество менеджмента

В преддверии вступления России во Всемирную Торговую Организацию (ВТО), отечественные предприятия заняты поиском новых подходов и инструментов управления, ориентированных на выпуск продукции, конкурентоспособной на мировом рынке. На Западе принято, чтобы сертифицировался не только сам продукт, но и весь процесс его производства. Даже в сельском хозяйстве мы можем выйти на западные рынки только тогда, когда наладим технологию производства продуктов питания с новыми методами обогащения почв, ландшафтно-экологическим земледелием, кормами для скота с биодобавками и т.п.

Особую актуальность при этом приобретает процессно-ориентированное управление хозяйственными и другими общественными структурами. Его использование существенно улучшает соотношение "качество-цена", повышая тем самым конкурентоспособность этих структур и их товаров (продукции и услуг).

Качество продукции становится ключевым фактором выживания. Чтобы обеспечить его на самом высоком уровне, многие организации предпринимают попытки внедрить тотальный менеджмент качества (TQM). Одним это удается достаточно просто, другие при внедрении стандартов качества сталкиваются со значительными трудностями, у третьих так ничего и не получается.

TQM – это системный инструмент, который сначала представлен в виде идеи, по мере внедрения становится руководством к действию для управленцев и лишь потом – руководством к действию для исполнителей. Так вот, это внедрение проходит тем эффективнее, чем лучше организовано управление на предприятии, чем более толковыми являются руководители в системе управления. И, наоборот, при плохой организации управления TQM может так и не перейти из стадии идеи в стадию руководства к действию. Фактически, **качество менеджмента** в этом случае является определяющим фактором. И именно разным качеством менеджмента можно объяснить, почему так по-разному внедряется TQM на отечественных предприятиях.

Важно различать качество менеджмента и его содержание. Если проследить эволюцию подходов к управлению качеством продукции, то легко увидеть, что ее этапы – это наполнение управленческой деятельности новым содержанием. Так, знаменитая система Тейлора[[[1]](#footnote-1)], от которой принято вести отсчет, представляла собой определенные требования к изготовлению деталей, к профессиональной подготовке работников и мотивации их деятельности. По сути, это была управленческая технология, применение которой давало нужное качество изделий. [31]

На следующем этапе менеджерам предписывается управлять уже не качеством изделий, а качеством процессов, т.е. акцент с выявления брака переносится на его предупреждение. Затем появляется система тотального управления качеством (TQC), в которой ответственность за качество продукции возлагается в той или иной степени на каждого руководителя. Управленческие технологии на этом этапе усложняются, и в них начинает учитываться человеческий фактор. Наконец, появляется концепция TQM. Теперь это целая система стандартов[[[2]](#footnote-2)], которые направлены уже не столько на качество продукции, сколько на качество работы менеджмента компании в целом (см. Приложение 1).

Формирование и совершенствование структуры предприятия может основываться на функциональном или элементном подходе и на процессном подходе. В любом случае разрабатывается нормативная база предприятия, состоящая из различных положений, руководств, стандартов, инструкций, методик и т.п.

Именно такой подход реализуется в принятом 31 августа 2001 года государственном стандарте ГОСТ Р ИСО 9001-2001, который предусматривает концентрацию и распределение ресурсов по процессам - строго определенным направлениям деятельности, предопределяющим экономические результаты предприятия.

В процессе своего функционирования предприятие должно управлять многочисленными видами деятельности, которые можно рассматривать как сеть взаимосвязанных и взаимодействующих процессов. Используем три определения из этого стандарта:

1. любая деятельность или комплекс деятельности, в которой используются ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс;
2. желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом;
3. систематическая идентификация и управление применяемыми организацией процессами и, прежде всего, обеспечение их взаимодействия могут считаться процессным подходом.[11]

Одной из главных причин стирания границ между управлением качеством и управлением предприятием стало новое понимание термина "несоответствие", под которым теперь подразумевается не просто несоответствие результатов работы рабочего или конструктора требованиям нормативно-технической документации, а любое несоответствие характеристик продукции, процесса, системы установленным требованиям организации, ее потребителей и других заинтересованных сторон. Таким образом, любые отклонения системы стали попадать в компетенцию менеджмента качества, а сам он из управления отдельной сферой деятельности предприятия превратился в управление предприятием в целом.

Управление процессом подразумевает прежде всего управление затратами на этот процесс. Эта деятельность направлена на достижение установленной цели, которая имеет количественно выраженный результат. Поэтому для реализации процессного подхода организационная система должна переориентироваться с функционального управления на управление результатами, совокупность которых должна обеспечить повышение эффективности системы и конкурентоспособности предприятия. [12]

Таким образом, идеология процессно-ориентированного управления фактически приводит к стиранию границ между управлением качеством и управлением самим предприятием - понятия менеджмента качества и качества менеджмента сливаются в одно целое. Прежде всего, это связано с новой расширенной трактовкой качества, которая не ограничивается совокупностью функциональных свойств и характеристик продукции, а рассматривается как степень соответствия отличительных свойств товара, обеспечивающих их процессов и систем управления установленным (государством, самой фирмой, договорами и контрактами и др.) или реально прогнозируемым для ожидаемой рыночной конъюнктуры требованиям потребителей и других заинтересованных лиц.

Проблема в том, что можно создавать сколь угодно совершенные стандарты и предписывать управленцам их выполнение, но наличие стандарта и его реализация – не одно и то же. Вот почему **прежде, чем внедрять TQM, важно знать, способна ли система управления справиться с поставленной задачей, т.е. соответствует ли качество менеджмента определенным требованиям.**

Суть проблемы качества заключается в том, что человек должен что-то делать, но по какой-то причине не делает этого. До сих пор попытки решить эту проблему осуществлялись в направлениях **ЧТО, ЧЕМ** и **КАК** должен делать работник: стандарты, предписания, обучение, контроль, мотивация – все это направлено на выявление и предупреждение тех действий, которые приводят к браку в широком смысле этого слова.

Указанные направления как раз и определяют содержание деятельности, а качество менеджмента – это, прежде всего, **КТО,** т.е. люди с их индивидуальными особенностями. Интересно то, что даже попытка учесть человеческий фактор сводится к описанию того, ЧТО нужно делать, КАКИМИ СРЕДСТВАМИ решать задачи и КАКИМ ОБРАЗОМ действовать.

Под качеством менеджмента подразумеваются некие особенности, благодаря которым различается менеджмент в разных организациях. Оценка качества менеджмента – это выделение каждой такой особенности, измерение степени ее выраженности и соотнесение с другими особенностями для получения какой-то итоговой оценки. Чтобы оценить качество менеджмента нужно измерить способности к управленческой деятельности каждого руководителя, оценить управляемость и адаптивность системы управления, учесть особенности организационной структуры и качество подготовки управленческого персонала.

Другими словами, оценить качество менеджмента можно только в том случае, если будет оценена каждая составная часть этого обобщающего понятия. А для этого потребуется рассмотреть базовые понятия управленческой сферы, проанализировать, что общего и в чем различия между разными системами управления.[21]

Система управления – это люди, согласующие усилия других людей для достижения общего результата. Это то общее, что присутствует всегда и везде, где предприятие состоит из двух и более человек. При этом предприятие рассматривается в самом общем виде: это может быть привычное производство, политическая партия, армия, даже просто два человека, объединившие свои усилия ровно на 5 минут, – в любом из этих случаев присутствуют люди, которым предписано (или они берут на себя это сами) направлять других людей на достижение общей цели.

**В любой системе управления качество менеджмента тем выше, чем лучше система управления обеспечивает целостность и устойчивость деятельности**.

О целостности деятельности предприятия можно говорить тогда, когда все органы большого сложного организма действуют как одно целое: только в этом случае и возможно двигаться, не отклоняясь от заданного курса. Ключевым свойством системы управления, благодаря которому обеспечивается целостность деятельности, является **управляемость**. Чем выше управляемость, тем более целостна деятельность предприятия. Чем больше в системе неуправляемых элементов, тем больше деятельность предприятия приобретает фрагментарный характер.

Классический пример неуправляемой деятельности – лебедь, рак и щука: усилий прилагается много, а результат нулевой. Из этого следует, что **эффективность деятельности предприятия прямо пропорциональна степени согласованности действий ее работников**.

Уровень управляемости – это то, что отличает одну систему управления от другой. Если не известен уровень управляемости на каждом конкретном участке деятельности, то говорить о полноценном управлении качеством нельзя. Чтобы оценить качество менеджмента, нужно уметь оценивать уровень управляемости.

Об устойчивости деятельности можно говорить тогда, когда заданное направление выдерживается, несмотря на постоянно изменяющиеся обстоятельства. Ключевым свойством системы управления, благодаря которому обеспечивается устойчивость деятельности, является **адаптивность**. Адаптивность тем выше, чем больше в системе управления работников, способных к саморазвитию, готовых быстро ориентироваться и гибко перестраивать свою деятельность в соответствии с меняющимися обстоятельствами. Низкая адаптивность означает низкую выживаемость.

Классический пример низкой адаптивности – это завод, который продолжал выпускать механические арифмометры «Феликс», в то время как уже получили широкое распространение электронные калькуляторы. Из этого следует, что **успешность деятельности предприятия в изменяющихся условиях существенно зависит от того, есть в системе управления самостоятельно мыслящие руководители или нет, и насколько они могут повлиять на деятельность предприятия**.

Уровень адаптивности – это то, что отличает одну систему управления от другой. Если не известен уровень адаптивности тех служб, которые внедряют стандарты качества, то говорить о каком-то результате можно только языком вероятности. Чтобы оценить качество менеджмента, нужно уметь оценивать еще и уровень адаптивности. Управляемость и адаптивность – это ключевые свойства любой системы управления. И как уже было сказано, выраженность этих свойств в наибольшей степени определяет качество менеджмента и отличает одно предприятие от другого.

Таким образом, возможность оценивать качество менеджмента – это возможность вывести менеджмент качества на принципиально новый уровень. Рано или поздно необходимость оценки качества менеджмента станет настолько очевидной, что будет заложена в каком-нибудь новом стандарте.

#### 

#### 1.2 Пути и методы анализа эффективности менеджмента

Управление организацией предстает в виде процесса осуществления определенного типа взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ею своих целей.

Менеджмент не эквивалентен всей деятельности орга­низации по достижению конечных целей, а включает в себя только те функции и действия, которые связаны с координацией и установлением взаимодействия внутри организации, с побуждением к осуществлению производственной и других видов деятельности, с целевой ориентацией различных видов деятельности и т.п.(см. Приложение 2) [7, C. 21-22]

Достижение целей организации требует определенной производственной и управленческой деятельности сотрудников организации, т. е. совокупности поступков, активного поведения.

Если деятельность полностью или частично приводит к достижению поставленных целей, с управленческой точки зрения она считается эффективной. Степень эффективности определяется тем, насколько удалось достичь указанных целей.

Помимо эффективности действия, направленные на достижение целей, характеризуются выгодностью и экономичностью. Первая заключается в получении определенного положительного результата, например прибыли; вторая показывает, сколько на единицу этого результата приходится затрат. Чем в большей степени результат их превышает, тем экономичнее деятельность.

Эффективная деятельность характеризуется такими признаками, как результативность, простота и рациональность технологии и организации, точность, надежность всех элементов (оборудования, материалов и работников), высокое качество процессов и их результата, соответствие целям организации и т. п.

Для достижения необходимой эффективности управленческой деятельности следует заблаговременно создать для нее необходимые условия в виде предпочтительных позиций в тех или иных областях, предотвращения влияния, как в настоящее время, так и в будущем неблагоприятных обстоятельств, особенно тех, последствия которых могут быть необратимыми.

Само осуществление деятельности должно быть своевременным, что требует выбора наиболее удачного момента для ее начала, оптимальной последовательности отдельных этапов, предотвращения неоправданных перерывов и потерь времени.

Важность учета этих обстоятельств в условиях усложнения хозяйственных процессов трудно переоценить.[18, C. 312]

Эффективно работающее предприятие предполагает единовременное функционирование всех стадий и направлений менеджмента, т.е. взаимосвязь их во времени и пространстве.

Обеспечение прибыльности, а значит, эффективности работы всех подразделений предприятия — главная задача менеджмента. Она включает рациональную организацию производственного процесса, развитие технико-технологической базы, эффективное использование живого труда (кадров), обеспечение творческой активности работников.

Какой бы характер хозяйственная деятельность ни носила, но если она направлена на получение прибыли или предпринимательского дохода, то можно сказать, что она осуществляется при помощи менеджмента. Таким образом, менеджмент охватывает деятельность промышленных предприятий, банков, страховых обществ, гостиниц и целый ряд других хозяйственных организаций, которые выступают в рыночном механизме в качестве самостоятельных экономических субъектов.

Уровень прибыльности фирмы в значительной степени определяется рынком, но зависит также от рационального использования производственных ресурсов и эффективности управления. Прибыль является залогом стабильного функционирования предприятия. Любое предприятие находится под воздействием ситуации, складывающейся на рынке: изменяется положение конкурирующих фирм, условия и формы финансирования, соотношение спроса и предложения.

Все это определяет долю риска, которая возмещается прибылью. Менеджмент призван снизить долю риска не только в настоящем, но и в будущем периоде, поэтому менеджеры наделяются правом самостоятельности в принятии решений в изменяющейся обстановке.

Ориентация предприятия на удовлетворение рыночных потребностей в товарах и услугах предполагает многообразие видов деятельности менеджеров. Вот далеко не полный их перечень: новая техника и технология производства, обеспечение высококвалифицированными кадрами, материальное и моральное стимулирование труда, улучшение условий труда, регулирование и координация деятельности подразделений и служб, планирование деятельности по периодам, стратегическая деятельность, контроль и др. В общем, вся деятельность менеджеров сводится к выполнению общих функций управления. Своевременность и качество выполнения этих функций реализуются на рынке в виде прибыли.

Общую эффективность организации необходимо рассматривать в композиции двух составляющих:

• эффективность с точки зрения использования внешних возможностей организации (внешняя эффективность);

• эффективность с точки зрения использования ее внутренних возможностей (внутренняя эффективность).

Исходя из этого определения можно провести демаркационную линию между «сферами влияния» маркетинга как целостной системы организации и управления деятельностью предприятия, направленной на определение его рыночной политики в целях обеспечения максимального сбыта производимой продукции, и менеджмента как особого вида деятельности, превращающего неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу, которой и надлежит решать задачи, определяющие рыночную политику предприятия. [23]

Повышение внешней эффективности должна находить свое выражение в своевременном удовлетворении запросов рынка путем предоставления потребителям нужных товаров и услуг, — это поле деятельности «классического» маркетинга.

Повышение внутренней эффективности — это оптимальное использование внутренних возможностей организации в целях производства высококачественных товаров и услуг по низкой себестоимости, — целиком и полностью вотчина «классического» менеджмента.

Анализ внутренней эффективности (менеджмента организации) — один из сложнейших разделов экономической теории, что обусловлено тремя обстоятельствами:

— результаты работы аппарата управления проявляются в результатах деятельности всего коллектива предприятия;

— существуют определенные трудности как в оценке результатов управления, так и в учете затрат, связанных с достижением этих результатов;

— оказывает влияние временной фактор: результат может быть как сиюминутный (по оперативным решениям), так и развернутый во времени (по стратегическим решениям).

Об эффективности менеджмента можно судить при исследовании жизненного цикла предприятия.

Каждое предприятие имеет определенный жизненный цикл. Это совокупность стадий, через которые организация проходит за период своего функционирования: рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение. Одновременно с этим каждое предприятие само по себе уникально, имеет особенности предназначения, и его следует рассматривать как отдельный объект исследования и разработки направлений развития по стадиям его жизненного цикла.

Жизненный цикл развития организации, приведенный в табл. 1.1, содержит основные задачи менеджмента и стратегические направления деятельности предприятия. [5]

Таблица 1.1

Эффективность менеджмента в жизненном цикле организации

|  |  |
| --- | --- |
| Фаза жизненного цикла | Направления деятельности менеджмента и организации а |
| Фаза 1 — создание бизнеса (творческая часть) | Концентрация усилий на развитии технологии бизнеса и рынка, ожидание вознаграждения в будущем, контроль немедленной обратной связи. Успех приводит к кризису лидерства (основатель бизнеса не справляется с проблемой роста) |
| Фаза 2 — управление (формализация и построение структур и систем управления) | Построение формальных управленческих систем: организационная структура, система отчетности и контроля, стандартизация бизнес-процессов, процедур и правил, установление более формальных связей, развитие управленческих кадров. Успех ведет к кризису автономии (кризис управления) |
| Фаза 3 — делегирование | Необходимость децентрализации функций, делегирования полномочий. Создаются центры прибыли, система мотивации основана на результатах работы, централизованное управление сосредоточено на выработке стратегии. Успех ведет к частичной потере контроля |
| Фаза 4 — координация | Внедрение процедур корпоративного планирования. Новые продуктовые группы рассматриваются как центры инвестиций, технические функции (логистика, автоматизация), ПР смещаются к центру. Успех ведет к кризису бюрократии (люди теряют творческий и предпринимательский интерес) |
| Фаза 5 — сотрудничество | Создание структуры на основе самостоятельных бизнес-единиц; перераспределение функций и ролей между подразделением и центром. Возникают повышенные требования к менеджерам, мотивация ориентирована на конечный результат. Существует большая вероятность возникновения кризиса синергии в группе |

Рождение любой организации связано с необходимостью удовлетворения интересов потребителей, с поиском и занятием свободной рыночной ниши. Главная цель организации на данной стадии — выживание. Она требует от руководства таких качеств, как вера в успех, готовность рисковать, работоспособность. Характерным для стадии рождения является небольшое количество партнеров. Особое значение на этом этапе должно придаваться всему новому и необычному.

Стадия «детство» связана с рисками, т. к. именно в этот период происходит несоразмерный по сравнению с изменением управленческого потенциала рост организации. На этой стадии большинство вновь образующихся фирм терпит крах из-за неопытности и некомпетентности менеджеров. Основной задачей в этот период является укрепление своих позиций на рынке, конкурентоспособность. Главная цель организации на этой стадии — кратковременный успех и обеспечение быстрого роста.

Период «юности» - это период перехода от комплексного менеджмента, осуществляемого небольшой командой единомышленников, к дифференцированному менеджменту с использованием простых форм финансирования, планирования и прогнозирования. Главная цель организации в этот период — обеспечение ускоренного роста и, как правило, полный захват своей части рынка. Интуитивная оценка риска руководством организации уже недостаточна. Она нуждается в специалистах с узкоспециализированными знаниями.

В период «зрелости» развитие организации ведется в интересах сбалансированного роста на базе устойчивой структуры и четкого управления. Руководитель удовлетворен логичностью и стройностью системы управления.

Это снижает его интерес к адаптации организации к изменениям внешней среды, а также к обновлению и децентрализации. К руководству приходят опытные администраторы, при этом талантливые специалисты заменяются более «послушными». Эта стадия связана с проникновением в новые сферы деятельности, расширением и дифференциацией, однако именно в этот период активно зарождается бюрократизм в управлении.

Выделяются три стадии «зрелости» организации: ранняя, промежуточная и окончательная. Период ранней стадии характеризуется систематическим ростом организации, промежуточный период — сбалансированным ростом, а окончательная «зрелость» — это время формирования индивидуальности и имиджа организации.

Стадия «старения» характеризуется торжеством бюрократии на всех этапах управления, гибелью новых идей в громоздких управленческих структурах. Задачей организации при этом является борьба за выживание и стабильность.

В период «возрождения» в организацию приходит новая команда менеджеров, специфические взгляды которых позволяют осуществлять программы внутренней перестройки, изменять структуры управления. Главная цель в этот период — оживление организации, когда необходимо учитывать особенности управления на каждой из рассмотренных стадий жизненного цикла организации для ее эффективного управления.

С развитием организации развивается и её менеджмент (табл. 1.2). [5]

Для любых условий функционирования, для обеспечения высокого качества товаров и услуг предприятие должно выбрать те варианты менеджмента, которые отвечают особенностям и задачам этапа жизненного цикла. Должно быть обеспечено поддержание эффективной деятельности в настоящем и сохранение устойчивого положения на рынке в стратегическом плане.

Несвоевременная корректировка задач, целей, стратегии и, соответственно, системы управления приводит к динамическому спаду, а затем и переходу к последней стадии жизненного цикла.

Таблица 1.2

Фазы развития менеджмента по фазам роста организации

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Компоненты менеджмента | Фаза 1 | Фаза 2 | Фаза 3 | Фаза 4 | Фаза 5 |
| Центр сосредоточения менеджмента | Производство и продажа | Эффективность операций | Расширение рынка | Консолидация организации | Проблемы взаимодействия и инноваций |
| Оргструктура | Неофициальная (слабо формализованная) | Централизованная и функциональная | Децентрализованная и географическая | Линейный персонал и продуктовые группы | Матричное построение команд, самостоятельные бизнес-единицы |
| Стиль управления высшего руководства | Индивидуалистический и предпринимательский | Директивный | Основанный на делегировании | Посредством личного участия | Наблюдательный |
| Системы и объекты контроля | Показатели продаж | Центры стандартизации и расходов | Центры отчетности и прибыли | Центры планирования и инвестиций | Совместная постановка цели |
| Система мотивации | Владение | Зарплата в зависимости от результатов труда | Личное вознаграждение | Участие в распределении прибыли | Групповое вознаграждение |

Концепция жизненного цикла предприятия показывает направления диагностики эффективности его функционирования, увязывает ключевые факторы внешней и внутренней среды, в том числе и наиболее характерные симптомы кризиса в организации.

Руководитель должен знать, на каком этапе развития находится организация, и оценивать, насколько менеджмент соответствует этому этапу. Именно поэтому широко распространено понятие жизненного цикла организаций как предсказуемых изменений.

Диагностика изменений в организации должна показать характерные особенности эффективности менеджмента предприятия и направления его совершенствования с учетом стадии жизненного цикла, выявить перспективы и ключевые компетенции. Диагностика должна дать возможность сформулировать цели и ключевые задачи, последовательное достижение которых позволит организации двигаться в желаемом направлении. Среди этих целей могут быть:

* увеличение прибыли,
* повышение эффективности производства,
* рост предприятия и масштабов его деятельности,
* создание деловой репутации,
* определенное технологическое превосходство и
* снижение риска банкротства.

Можно говорить об эффекте управления, выраженном системой параметров, характеризующих новое состояние производства, достигаемое в результате управленческих воздействий. Эффект управления проявляется в том, что элементы системы приведены в действие и используются в соответствии с их назначением наиболее рациональным способом.

Следовательно, эффективная система управления возможна при научном управлении. То есть это управление с правильно выбранными целями, средствами их достижения, при наилучшем использовании ресурсов, с получением наивысших результатов. Эффективная система управления организацией по определению обязана обеспечить рост эффективности функционирования объекта управления.

#### 

#### 1.3 Анализ эффективности организационных структур управления

Системы управления отличаются друг от друга еще и тем, как они организованы. Речь идет об организационных структурах.

Наиболее известными из них являются линейно-функциональные, дивизиональные и матричные структуры. Линейно-функциональные структуры, например, лучше всего подходят для хорошо отлаженной деятельности в стабильной среде, в то время как дивизиональные структуры более эффективны в динамичной среде, поскольку способны на более гибкие действия. Качество менеджмента должно быть тем выше, чем больше структура управления соответствует различным внутренним и внешним обстоятельствам.

Эффективность деятельности управленческих структур в менеджменте сводится к тому, что руководство предприятием обеспечивает:

1) взаимодействие всех функциональных подразделений организации для достижения общих целей;

2) надежность управленческих коммуникаций сверху вниз и снизу вверх, а также горизонтальных производственных связей между функциональными подразделениями;

3) следование принципу единоначалия во всех звеньях управления вместе с принципом разделения ответственности и прав в рамках демократизации управления;

4) определенную стабильность и преемственность в руководстве, следование выработанному в организации ритму, правилам и приемам работы;

5) способность достаточно быстро реагировать на изменения внутренних и внешних условий, совершенствовать методы управленческих действий, менять свою структуру прежде, чем она станет обузой и тормозящим фактором. [18. С.128]

Разработать организационную структуру управления, составить положение о подразделениях и расписать их функции — не такая уж сложная задача. Но при этом следует помнить, что любая организация не будет работать эффективно, если в ней нет четкого распределения обязанностей и персональной ответственности.

Оценка эффективности является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющих определить уровень прогрессивности действующей структуры, и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа её совершенствования. Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления.

Принципиальное значение для оценки эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или определения уровня эффективности, который принимается за нормативный. Один из подходов дифференцирования сводится к сравнению с показателями, характеризующими эффективность организационной структуры эталонного варианта систем управления. Эталонный вариант может быть разработан и спроектирован с использованием всех имеющихся методов и средств проектирования систем управления. Характеристики такого варианта принимаются в качестве нормативных. Может применяться также сравнение с показателями эффективности и характеристиками системы управления, выбранной в качестве эталона, определяющего допустимый или достаточный уровень эффективности организационной структуры.[22]

Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на её функционирование.

Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие три взаимосвязанные группы. [20, С. 136]

1. Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации, и затраты на управления.

2. Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда.

3. Группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и её техническо-организационной уровень. К структурам относится звенность системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности.

Для оценки эффективности управления важное значение имеет определение соответствия системы управления и её организационной структуры объекту управления. Это находит выражение в сбалансированности состава функций и целей управления, соответствии численности состава работников объёму и сложности работ, полноте обеспечения требуемой информацией, обеспеченности процессов управления технологическими средствами с учётом их номенклатуры.

Оценивают, насколько структура организации отвечает задачам, целям и факторам, от которых зависит успешность её функционирования. Для этого необходимо тщательно изучить существующую формальную структуру, определить все её слабые и сильные стороны, выяснить, какие недостатки в формальной структуре компенсируют неформальные элементы и насколько эффективно.

Эффективность построения организационной структуры не может быть оценена каким-либо одним показателем. С одной стороны, здесь следует учитывать, насколько структура обеспечивает достижения организацией результатов, соответствующих поставленным перед ней производственно-хозяйственным целям, с другой – насколько её внутреннее построение и процессы функционирования адекватны объективным требованиям к их содержанию, организации и свойствам.

Конечным критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры является наиболее полное и устойчивое достижение целей. Однако довести этот критерий до практически применимых простых показателей, как правило, чрезвычайно трудно. Поэтому целесообразно использовать набор нормативных характеристик аппарата управления: его производительность при переработке информации; оперативность принятия управленческих решений; надёжность аппарата управления; адаптивность и гибкость.

При возникновении проблем необходимо формулировать численность персонала как критерий экономической эффективности, в соответствии с которым должна быть обеспечена максимизация результатов по отношению к затратам на управление. Численность аппарата управления, должна быть объективно обоснованной для того, чтобы во всей полноте обеспечить решение задач, вытекающих из целей организационной системы.

Эффективная организационная структура дает возможность как согласованного взаимодействия всех отделов, служб и должностных лиц в соответствии с принятыми планами, так и возможность самореализации всех работников, которые обеспечивают развитие, прогресс организации. [8]

К структуре управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в принципах формирования организационной структуры управления.

Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом: [22, С.274-275]

1. Организационная структура управления должна, прежде всего, отражать цели и задачи организации, а, следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.

2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку.

3. Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.

4. Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

5. Организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, успешно функционирующие в других социально-культурных условиях, не гарантируют желаемого результата. Реализация этих принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) структуры управления множества различных факторов воздействия на организационную структуру управления. (см. Приложение 3) [7, C. 236]

Особая организация управления дает эффект лишь тогда, когда все или большая часть руководителей соответствуют требованиям места, т.е. способны выполнять те задачи, которые им предписаны. При подборе руководителей их способности учитываются далеко не всегда, поэтому влиянием особенностей организационных структур на качество менеджмента можно либо совсем пренебречь, либо учитывать его формально.

Если руководитель мыслит о предприятии как целостном организме, то появляется своего рода инструмент, позволяющий понять, как лучше организовать деятельность. Например, разобраться, без каких систем жизнеобеспечения нельзя обойтись (это позволяет выделить отдельные сферы деятельности и структурировать их как направления). Затем продумать, какие органы необходимы и достаточны, чтобы конкретная система могла реализовать свои функции (состав подразделений в рамках каждого направления уже не может быть произвольным, он определяется некой логикой функционирования направления в целом). Наконец, конкретизировать, какие функции должен выполнять каждый выделенный орган, и какие органы должны управляться напрямую, а для каких необходимо решить вопрос о степени самостоятельности подразделений.

Создание и реорганизация организационных структур на основе такого подхода может дать максимальный эффект, потому что в этом случае структура системы управления становится адаптивной, т.е. гибко подстраивается как под изменения внешней среды, так и под перестановки конкретных руководителей, не говоря уже о развитии производственных и людских ресурсов. Однако подобная динамическая реорганизация может быть сделана только изнутри и при условии, что система управления обладает высокой адаптивностью.

Таким образом, формальный подход к созданию и реорганизации организационной структуры практически сводит на нет её возможное влияние на качество менеджмента, а в тех случаях, когда такая работа проводится неформально, правильнее говорить, что характер такого влияния является производным от адаптивности системы управления. Еще один параметр, по которому системы управления различаются между собой, – это уровень подготовки управленческого персонала. Чем лучше подготовлены руководители, тем эффективнее они действуют, тем выше в конечном итоге качество продукции. Чтобы оценить качество менеджмента, нужно уметь оценивать интегральный уровень подготовки руководителей.

Создать методику такой оценки можно без особых затруднений. Даже если она будет оценивать только уровень базового образования, особенности управленческой подготовки каждого руководителя и его возможности влиять на деятельность в целом (имеются в виду разные ранги должностей), одного этого будет достаточно, чтобы увидеть, насколько предприятия различаются по этому показателю. Однако полностью объективной такая картина не будет. Дело в том, что наличие диплома и реальное владение знаниями – не одно и то же, поэтому максимальная польза от такой оценки будет лишь в том случае, если можно оценить способности каждого управленца.[10]

Таким образом, эффективность организационной структуры управления определяют: оптимальные взаимосвязи, возникающие в процессе управления; политика руководства организации, стиль управления и методы, которые влияют на человеческое поведение; система функций и полномочий предприятия на различных уровнях управления.

#### 1.4 Управленческие решения и их эффективность

Динамика условий хозяйственной жизни предприятий в последние десятилетия резко повысила значимость своевременно принимаемых управленческих решений. Они составляют основу ряда концепции современного менеджмента: ситуационного, стратегического, управления по отклонениям, управления по целям, опережающего менеджмента, контроллинга и др.

В менеджменте под решением понимается творческий акт субъекта управления, определяющий способ (программу) дей­ствий коллектива по разрешению существующей проблемы.[34, C. 375]

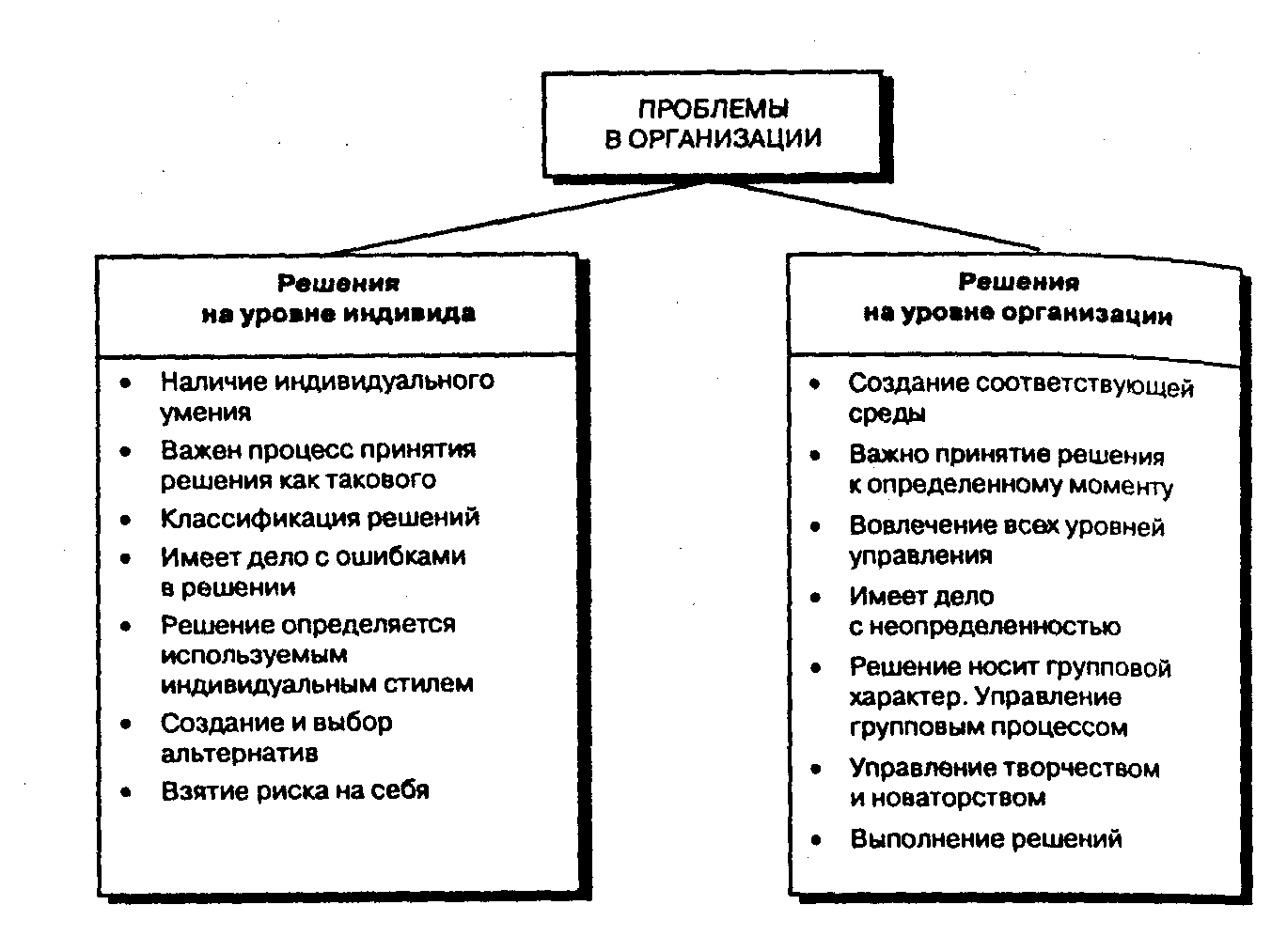
По своей сути работа менеджеров состоит из постоянного изучения, анализа, оценки и выбора путей решения производственных и иных проблем. Состояние предприятия, его внутренние переменные и внешнее окружение постоянно создают массу вопросов, требующих своего разрешения. Одни из них текущие, и решать их необходимо немедленно, другие требуют тщательного изучения, диагностики, носят стратегический характер. Здесь требуется работа не только одного менеджера, но и целых отделов и служб. Цена ошибок в решении стратегических проблем очень высока.

Выделяют два уровня решений в организации: индивидуальный и организационный (рис. 1.1). [7, С. 392]

Принятие решений в организации характеризуется как:

• сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком;

• поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях;



• процесс взаимодействия членов организации;

Рис. 1.1. Два уровня принятия решения в организации

• выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;

• часть общего процесса управления;

• неизбежная часть ежедневной работы менеджера;

• важно для выполнения всех других функций управления.

Положение любой компании на рынке напрямую зависит от качества финансовых и стратегических решений, принимаемых её менеджментом. Выбор этих решений часто обусловлен не только и/или не столько уровнем профессиональной подготовки менеджмента компании, сколько комплексом мотиваций, на основе которых менеджер принимает управленческие решения. От них зависит подбор и расстановка кадров, формирование организационной структуры управления и социально-психологического климата, организации труда и всех других сфер деятельности предприятия.

Чтобы быть качественными, решения должны удовлетворять определенным требованиям: обоснованности, эффективности, своевременности, полномочности, конкретности, непротиворечивости.

Под качеством управленческих решений следует понимать степень их соответствия характеру разрешаемых задач функционирования и развития производственных систем. Иначе говоря, в какой степени управленческое решение обеспечивает дальнейшие пути развития производственной системы в условиях формирования рыночных отношений.

Факторы, определяющие качество и эффективность управленче­ских решений, могут классифицироваться по различным признакам — как факторы внутренней природы (связанные с управляющей и управляемой системами), так и внешние факторы (влияние окружающей среды). К числу этих факторов следует отнести:

1) законы объективного мира, связанные с принятием и реализацией управленческого решения;

2) четкую формулировку цели — для чего принимается управленческое решение, какие реальные результаты могут быть достигнуты, как измерить, соотнести поставленную цель и достигнутые результаты;

3) объем и ценность располагаемой информации — для успешного принятия управленческого решения главным является не объём информации, а ценность, определяемая уровнем профессионализма, опыта, интуицией кадров;

4) время разработки управленческого решения, — как правило, управленческое решение всегда принимается в условиях дефицита времени и чрезвычайных обстоятельств (дефицита ресурсов, активности конкурентов, рыночной конъюнктуры, непоследовательного поведения политиков);

5) организационные структуры управления;

6) формы и методы осуществления управленческой деятельности;

7) методы и методики разработки и реализации управленческого решения (например, если фирма лидирует — методика одна, если следует за другими — иная);

8) субъективность оценки варианта выбора решения. Чем более неординарным является управленческое решение, тем субъективнее оценка;

9) состояние управляющей и управляемой систем (психологический климат, авторитет руководителя, профессионально-квалифицированный состав кадров и т. д.);

10) систему экспертных оценок уровня качества и эффективности управленческого решения. [35 ]

Последствия принимаемых управленческих решений мо­гут быть источниками как процветания, так и банкротства предприятия. Анализ практики разработки решений показывает, что характерными ошибками и причинами их неэффективности являются:

— принятие решений под влиянием эмоций;

— игнорирование влияющих факторов (системного и комплексного подходов к решению проблемы);

— принятие решений без учета возможностей риска и предупреждения его последствий;

— поспешность, недостаточно глубокая экономическая проработка принятого способа действия;

— решение, принятое на основе компромисса;

— использование неполной, недостоверной информации, ложных предпосылок, принятие желаемого за действительное;

— большой объем принимаемых решений;

— принятие решений для создания видимости действий;

— установление нереальных сроков управления;

— решение, принимаемое волевым путем;

— воздействие стресса при принятии решений;

— отсутствие преемственности решений и др.

Необходимо всегда помнить, что даже тщательно продуманные решения могут оказаться неэффективными, если они не смогут предвосхитить возможных изменений в ситуации, состоянии производственной системы.

Вполне очевидно, что руководители должны предупреждать проявление указанных причин и ошибок при принятии управленческих решений.

Важнейшим этапом управленческой деятельности является реализация принятых в ее ходе решений. Только реализация решения выявляет его настоящую ценность. Принятое решение должно быть обязательно исполнено, так как в другом случае труд специалистов, которые разрабатывали решение, определенные затраты, связанные с этим процессом, оказываются ненужными. А главное - проблема останется нерешенной, цель - не достигнутой.

Эффективная реализация управленческих решений требует осуществления всего процесса управления, его организующей, мотивационной и контролирующей функций в особенности.

Выполнение решения состоит в устранении проблем, вызвавших это решение. Реализация управленческого решения требует предварительной подготовки этого процесса и практического осуществления, то есть выполнения определенной последовательности шагов по достижению целей, заложенной в управленческом решении. Другими словами, содержание понятия реализации управленческого решения состоит в организации процесса исполнения решения.

Организация процесса исполнения управленческого решения охватывает комплекс действий менеджера по его реализации. Практика управления свидетельствует, что использование решения является одной из наиболее слабых сторон управленческой деятельности. Этот результат неквалифицированной подготовки решений, несвоевременного доведения их до исполнителей, отсутствия контроля за ходом реализации решений.

Для успешного выполнения простых, оперативных решений нужно осуществить следующие операции и процедуры: сформулировать решение, определить необходимые ресурсы для его исполнения, довести решения до исполнителей и проконтролировать исполнение.

В случае принятия сложного многопланового решения нужно разработать специальную целевую программу его реализации. Такая программа должна включать в себя три группы мероприятий: документальное оформление и организацию доведения решения до исполнителей; обеспечение выполнения решения необходимыми ресурсами и средствами; организацию контроля выполнения решения.

Очень важным элементом программно-целевого подхода к исполнению решений является контроль, то есть скрупулезная проверка исполнения принятых решений. Без систематического контроля за процессом развития объекта управления невозможно достичь высоких результатов.

Такой подход требует своей организации, четкой постановки целей, контроля, его процедуры, создания соответствующего механизма.

Следовательно, эффективность управления во многом определяется качеством принимаемых управленческих решений. От них зависит подбор и расстановка кадров, формирование организационной структуры управления и социально-психологического климата, организация труда и всех других сфер деятельности предприятия.

Проанализировав качество и эффективность менеджмента на предприятии, пришли к следующим выводам.

Менеджмент определяется как интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения.

Менеджмент качества как нельзя лучше демонстрирует необходимость высокой управляемости. Стандарт ISO 9000 задает направление движения для всех служб и руководителей, следовательно, реализован он будет только в том случае, если все субъекты организации будут согласованно двигаться в заданном направлении. Если же кто-то начнет двигаться в собственном направлении, это будет означать, что именно здесь стандарт не выполняется, именно здесь возможны сбои, влияющие на качество продукции.

Сейчас эффективность в системе менеджмента пытаются оценить с помощью 2-х показателей:

1. уровень организации / уровень организованности системы управления - количественный показатель характеризующий фактическое состояние системы управления и степень ее соответствия идеальному функционированию системы;
2. уровень надежности системы управления. Надежность - уровень системы не давать сбоев, способность вырабатывать оптимальные управленческие решения в течение определенного периода времени.

Это определение надежности практически совпадает с определением эффективности, т.е. они идентичны.

## 2. Практическая глава. Анализ качества и эффективности управления развитием персонала в ОАО «Белгородэнерго»

#### 2.1 Система развития персонала

Kaчecтвeннoe измeнeниe poли чeлoвeкa в coвpeмeннoм пpoизвoдcтвe диктyeт нeoбxoдимocть пpoфeccиoнaльнoгo paзвития пepcoнaлa кaк вaжнeйшeгo cтpaтeгичecкoгo pecypca opгaнизaции. Этo вaжнeйшee ycлoвиe ycпeшнoгo paзвития сотрудников в открытом акционерном обществе (ОАО) "Белгородэнерго" (в дальнейшем энергокомпания), в кoтopoм пpoблeмa oбнoвлeния пpиoбpeтeнныx знaний и нaвыкoв cтoит ocoбeннo ocтpo, так как деятельность персонала: а) проходит в условиях повышенного риска для здоровья и самой жизни; б) связана с обеспечением жизнедеятельности всего хозяйственного комплекса страны и Белгородской области в частности.

Ведь недаром генеральный директор ОАО «Белгородэнерго» Евгений Федорович Макаров входит сегодня в первую десятку лучших управленцев области, удостоен множества титулов и наград, в числе которых такие престижные, как «Лучший менеджер года», а совсем недавно российско-швейцарский бизнес-клуб наградил его золотой медалью за безупречную деловую репутацию.

Семь лет он возглавляет ОАО «Белгородэнерго», и именно за эти годы провинциальная энергетическая компания вышла в лидеры в структуре РАО «ЕЭС России». Белгородские энергетики одними из первых вступили на путь реформирования отрасли и уже сейчас осуществляют программу масштабных преобразований электроэнергетики Белгородской области.

Под непосредственным руководством директора была проведена серьезная ротация кадров, сложилась высокопрофессиональная команда единомышленников и вся ее работа направлена во благо компании, области, страны.

Кадровая политика энергокомпании направлена на развитие персонала, формирование мотивационных сфер в соответствии со стоящими перед компанией целями и принципами ее корпоративной политики.

В мае 2003 года в энергокомпании была централизована функция управления персоналом: на базе службы управления персоналом исполнительного аппарата и отделов кадров филиалов создана централизованная служба управления персоналом, в основу функционирования которой положен принцип единой кадровой политики в энергокомпании. [38]

В энергокомпании реализуется программа по развитию персонала, включающая в себя:

* обучение; - мотивацию.

Ceгoдняшний paбoтник дoлжeн oблaдaть cтpaтerичecким мышлeниeм, пpeдпpиимчивocтью, шиpoкoй эpyдициeй, выcoкoй кyльтypoй, cпocoбнocтью aдaптиpoвaтьcя к нeпpepывным измeнeниям внeшнeй cpeды. На предприятиях системы Белэнерго создана система нeпpepывнoгo paзвития пepcoнaлa, т.e. coздaны ycлoвия для пoлнoгo pacкpытия личнoгo пoтeнциaлa paбoтникoв, иx cпocoбнocти внocить oщyтимый вклaд в дeятeльнocть cвoeй opгaнизaции.

Peчь идeт, пpeждe вceгo, o пpeдocтaвлeнии paбoтникaм paвныx вoзмoж-нocтeй в пoлyчeнии дocтoйныx зapaбoткoв, в пpoдвижeнии по cлyжбe, в пpoфeccиoнaльнoм pocтe. Boзмoжнocти пpoфeccиoнaльнoгo paзвития пpeдocтaвлeны вceм жeлaющим, пocкoлькy этo cпocoбcтвyeт пoвышeнию эффeктивнocти в paбoтe, гибкocти yпpaвлeния, yлyчшeнию мopaльнoгo климaтa.

Пpoфeccиoнaльнoe paзвитиe пpeдcтaвляeт coбoй пpoцecc пoдгoтoвки coтpyдникa к выпoлнeнию нoвыx пpoизвoдcтвeнныx фyнкций, зaнятию нoвыx дoлжнocтeй, peшeнию нoвыx зaдaч. В энергокомпании созданы различные мeтoды и cиcтeмы yпpaвлeния пpoфeccиoнaльным paзвитиeм — пpoфeccиoнaльным oбyчeниeм, пoдгoтoвкoй peзepвa pyкoвoдитeлeй, cтaнoвлeниeм кapьepы.

Работа по обучению персонала осуществляется по следующим направлениям:

- Инженерно-техническое – выполнение требований надзорных организаций и нормативных документов, повышение квалификации и переподготовка работников, занятых на основном производстве;

- Менеджмент – развитие управленческих компетенций руководителей среднего и высшего звена.

Caми coтpyдники, пoвышaя квaлификaцию, cтaнoвятcя бoлee кoнкypeнтocпocoбными нa pынкe тpyдa, пoлyчaют дoпoлнитeльныe вoзмoжнocти для pocтa кaк внyтpи cвoeй opгaнизaции, тaк и внe ee. Пpoфeccиoнaльнoe oбyчeниe тaкжe cпocoбcтвyeт oбщeмy интeллeктyaльнoмy paзвитию чeлoвeкa, pacшиpяeт eгo эpyдицию и кpyг oбщeния, yкpeпляeт yвepeннocть в ceбe. Пoэтoмy вoзмoжнocть пpoфeccиoнaльнoгo oбyчeния выcoкo цeнитcя ee работниками и oкaзывaeт бoльшoe влияниe нa иx peшeниe paбoтaть в этой opгaнизaции.

Boзpacтaющee знaчeниe пpoфeccиoнaльнoгo oбyчeния, pacшиpeниe пoтpeбнocти в нeм пpивeли к тoмy, чтo энергокомпания взяла нa ceбя зaбoтy o квaлификaции cвoиx coтpyдникoв, и этo cтaлo в нacтoящee вpeмя oднoй из ocнoвныx фyнкций yпpaвлeния пepcoнaлoм.

В 2003 году на 4,9% увеличилась численность работников, имеющих средне-специальное образование, на 2% увеличилась доля работников, имеющих высшее образование. Прошли подготовку или повысили свою квалификацию 3 636 работников:

- повысили квалификацию 1724 рабочих, 732 инженерно-технических работника,

* прошли подготовку и переподготовку 930 рабочих,

- вторым профессиям обучены 250 человек. [38]

Пoвышeниe пpoфeccиoнaльнoгo мacтepcтвa в энергокомпании являeтcя oднoй из ocнoвныx, нo нe eдинcтвeннoй cocтaвляющeй cucmeмы paзвumuя nepcoнaлa.

He мeньшee знaчeниe пpидaeтcя вoзмoжнocти paзвития cлyжeбнoгo pocтa coтpyдников. Bпoлнe ecтecтвeнным являeтcя cтpeмлeниe xopoшeгo cпeциaлиcтa к npиoбpeтeнию бoлee выcoкoгo cтaтyca, к pacкpытию cвoиx cпocoбнocтeй, к мaтepиaльномy блaгoпoлyчию. Peчь идeт o дeлoвoй кapьepe coтpyдникa и yпpaвлeнии этим пpoцeccoм. Плaниpoвaниe кapьepы в энергокомпании ocнoвывaетcя нa мoтивax пpoдвижeния по cлyжбe и дoлгocpoчнoй пpoгpaмме пepeмeщeния cлyжaщиx (по гopизoнтaли и вepтикaли). В peзyльтaтe paбoтник пoлyчaeт cтимyл к пpoфeccиoнaльнoмy pocтy, видит пepcпeктивy, yвepeннo плaниpyeт coбcтвeннyю жизнь, цeлeнaпpaвлeннo гoтoвитcя к бyдyщeй paбoтe.

Таким образом, сиcтeмa paзвития пepcoнaлa в энергокомпании cтaвит cтpaтeгичecкиe зaдaчи. Ocнoвными нaпpaвлeниями paзвития являютcя:

1. Техническое и экономическое обучение;
2. Переподготовка и пoвышeниe квaлификaции;
3. Работа с кадровым резервом;
4. Плaниpoвaниe деловой кapьepы;
5. Профессиональная и социально-психологическая адаптация новых сотрудников.

#### 2.2 Профессиональный рост сотрудников

Организационные требования

Работа с персоналом на предприятии является одной из основных обязанностей всех руководителей и специалистов этого предприятия.

В энергокомпании разработаны различные формы и методы обучения в зависимости от категории работников:

1. Подготовка по новой должности (профессии) со стажировкой и обучением на рабочем месте;
2. Обучение безопасным методам производства работ и стажировка;
3. Проверка знаний: правил промышленной безопасности, правил техники безопасности и инструкций по охране труда;
4. Дублирование[[[3]](#footnote-3)];
5. Контрольные тренировки: противоаварийные и противопожарные;
6. Инструктажи по технике безопасности (ТБ) и правилам безопасности (ПБ): вводный, первичный, повторный (периодический), целевой (текущий)[[[4]](#footnote-4)];
7. Специальная подготовка как форма поддержания квалификации работника путем его систематической тренировки в управлении производственными процессами на учебно-тренировочных средствах, формирования его знаний, умения и навыков, проработки организационно-распорядительных документов и разборки технологических нарушений и пожаров.
8. Занятия по пожарно-техническому минимуму;
9. Обучение приемам оказания первой помощи пострадавшим;
10. Непрерывное профессиональное обучение для повышения квалификации.

Работа с персоналом организуется и проводится по утвержденным техническим руководителем предприятия планам.

Планы содержат работы по следующим направлениям:

- обучение новых рабочих;

- переподготовка и обучение рабочих вторым и смежным профессиям[[[5]](#footnote-5)];

- повышение квалификации[[[6]](#footnote-6)];

- организация работы технических библиотек технических кабинетов, кабинетов по ТБ и ПБ, полигонов, центров и пунктов тренажерной подготовки;

- выполнение мероприятий по оснащению учебно-материальной базы;

- предэкзаменационная подготовка руководителей и специалистов;

- специальная подготовка;

- проверка знаний;

- проведение контрольных противоаварийных и противопожарных тренировок;

- проведение инструктажей и мероприятий по ТБ и ПБ;

- проведение соревнований по профессиональному мастерству;

Руководство процессом подготовки и повышения квалификации рабочих, руководящих работников и специалистов возлагается на помощника генерального директора – начальника Департамента организации управленческой деятельности.

Планирование, организация и контроль работ по обучению новых рабочих, переподготовке и повышению квалификации рабочих, руководящих работников и специалистов осуществляется отделом кадров с привлечением специалистов по подготовке кадров или работников других служб, на которых возложены эти функции.

Так, в частности, менеджер по обучению в энергокомпании выполняет следующие основные функции: отбор и реализация учебных программ, подбор и работа с преподавателями, поддержание актуальности и развитие контента для дистанционного обучения, мониторинг внутренних и внешних образовательных ресурсов.

Планирование и организация работы с руководителями структурных подразделений и лицами, непосредственно подчиненными руководителю предприятия, осуществляется техническим директором энергокомпании.

Планирование и организация работы с остальным персоналом подразделений осуществляется руководителями структурных подразделений.

На предприятиях функционируют специализированные учебно-производственные подразделения ( учебно-курсовой комбинат или постоянно действующие курсы, центр (пункт) тренажерной подготовки и др.), предназначенные для обеспечения производственной адаптации и приобретения квалификационных навыков персонала. Учебно-производственное подразделение для подготовки персонала имеет полигоны, учебные классы, мастерские, лаборатории, и оснащено техническими средствами обучения и тренировки и имеет возможность привлекать к преподаванию высококвалифицированных специалистов предприятий и других организаций. На предприятиях в соответствии с типовыми положениями функционируют техническая библиотека, технический кабинет, кабинеты по ТБ и ПБ.

**Подготовка по новой должности**

К подготовке по новой должности допускаются лица, имеющие профессиональное образование. Лица, не имеющие соответствующего образования или опыта работы, как вновь принятые, так и переводимые на новую должность, должны пройти обучение по действующей в отрасли форме обучения.

Для строящейся или реконструируемой энергоустановки предусматривается опережающие подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала. В общий срок опережающей подготовки персонала должны включаться сроки:

- теоретической подготовки, необходимой для работы в условиях применения новой техники и технологии, более совершенной организации производства и труда;

- практической подготовки, включающей стажировку на действующих предприятиях (в том числе зарубежных);

Продолжительность подготовки выбирается в зависимости от сложности и мощности вводимого оборудования, новизны и сложности технологических процессов. Подготовка персонала по новой должности проводится по планам и программам, утверждаемым главным техническим руководителем предприятия по каждой должности, каждому рабочему месту.

В зависимости от категории работника в программе должны предусматриваться:

- стажировка, - проверка знаний,

- дублирование, - контрольные тренировки,

- кратковременная работа на рабочих местах.

Подготовка оперативных руководителей проводится по индивидуальным программам, утверждаемым техническим директором энергокомпании.

Программа подготовки оперативных руководителей должна предусматривать стажировку проверку знаний, дублирование и кратковременную работу на основных рабочих местах оперативного персонала, непосредственными руководителями которого они будут являться, а также стажировку на рабочих местах с оборудованием, которое будет находиться в их оперативном ведении.

Необходимость каждого этапа подготовки оперативных руководителей устанавливается в зависимости от соответствия образования, уровня технических знаний, стажа практической работы по смежным должностям, занимаемой должности перед подготовкой по новой должности и с учетом технической сложности объекта.

Рабочие наладочных, ремонтных и вспомогательных производств, вновь принятые в штат и ранее не обученные безопасным методам производства работ, в течение месяца со дня зачисления должны быть обучены безопасным методам производства работ по программе, утвержденной техническим руководителем предприятия. До прохождения обучения и проверки знаний рабочие к самостоятельному выполнению работ (без наблюдения со стороны опытных рабочих) не допускаются.

Все вновь принятые работники должны быть обучены в течение трех месяцев со дня зачисления приемам оказания первой помощи пострадавшим по типовой программе специалистами (инструкторами - реаниматорами).

**Стажировка**

При вступлении в должность оперативный, оперативно-ремонтный, ремонтный, наладочный персонал и рабочие вспомогательных производств должны пройти стажировку на рабочем месте. Стажировка проводится под руководством ответственного обучающего лица. Продолжительность стажировки на каждом рабочем месте устанавливается индивидуально с учетом профессии (должности), подготовленности обучаемого и должна составлять от 2 до 20 смен.

В процессе стажировки подготавливаемый работник должен:

- усвоить практическое применение на рабочем месте правил техники эксплуатации (ПТЭ), правил техники безопасности (ПТБ), правил промышленной безопасности (ППБ) и инструкций по охране труда;

- изучить схемы, производственные и должностные инструкции, знание которых обязательно для работы в данной должности;

- отработать четкое ориентирование на своем рабочем месте;

**Проверка знаний**

Все работники предприятий, за исключением лиц, непосредственно не принимающих участия в технологических процессах производства, обязаны проходить проверку знаний правил, норм и инструкций по технической эксплуатации, охране труда, промышленной и пожарной безопасности.

Проверка знаний работника предприятия состоит из первичной, периодической и внеочередной. Первичная проверка знаний производится при приеме работника на работу после его обучения или подготовки по новой должности, при переводе с другой работы или другого предприятия.

Первичная проверка знаний работников должна производиться в сроки, установленные программами и планами их подготовки, руководителей и специалистов - не позже 1 месяца со дня назначения их на должность.

Периодическая проверка знаний работников всех категорий должна производиться не реже 1 раза в 3 года. Для оперативных руководителей, руководителей оперативно-ремонтного персонала и линейного инженерно-технического персонала строительно-монтажных предприятий периодичность проверки знаний правил и норм охраны труда должна быть не реже 1 раза в год.

Внеочередная проверка знаний производится:

1. при нарушении персоналом правил, норм и инструкций;
2. по требованию органов технического надзора, а также по заключению комиссий, производивших расследование нарушений;
3. при вводе в действие новых или переработанных правил;
4. при установке нового оборудования, реконструкции или изменении главных электрических и технологических схем (необходимость внеочередной проверки в этом случае устанавливается главным техническим руководителем);
5. при неудовлетворительной оценке проведенной повторной контрольной тренировки ( противоаварийной или противопожарной).

Проверка знаний каждого работника должна производиться индивидуально в устной или письменной форме, при этом допускается использование ПЭВМ и других обучающих систем. нания и квалификация проверяемых оцениваются по шкале "отлично", " хорошо", " удовлетворительно" и " неудовлетворительно". По результатам проверки работникам, обслуживающим электроустановки, и всем руководителям предприятий устанавливается группа по электробезопасности.

**Специальная подготовка**

Специальная подготовка персонала проводится систематически с отрывом от выполнения основных функций не реже одного раза в месяц и в зависимости от занимаемой должности составляет от 5 до 20% объема его рабочего времени.

В объем специальной подготовки входит:

1. выполнение учебных противоаварийных и противопожарных тренировок, имитационных упражнений и других операций, приближенных к производственным;
2. изучение изменений, внесенных в обслуживаемые схемы и оборудование;
3. разбор отклонений технологических процессов, пусков и остановок оборудования;
4. ознакомление с текущими распорядительными документами по вопросам аварийности и травматизма;
5. пополнение, обновление и углубление знаний правил, норм, инструкций и обслуживаемого оборудования;
6. проработка обзоров несчастных случаев и технологических нарушений, происшедших на энергетических предприятиях;
7. проведение инструктажей по вопросам соблюдения ПТЭ, производственных и должностных инструкций;

Специальная подготовка персонала проводится руководителями структурных подразделений и оперативными руководителями с привлечением специалистов предприятия и инструкторов учебно-производственных подразделений предприятия.

**Повышение квалификации**

Повышение квалификации является прямой обязанностью каждого работника. Ответственность за организацию повышения квалификации возлагается на руководителя предприятия. Повышение квалификации проводится в целях приведения уровня квалификации работников в соответствие с изменяющимися производственными условиями, формирования у них профессионализма, подготовки к должностным перемещениям руководителей и специалистов или установления им соответствующего размера заработной платы, а также присвоения рабочим квалификационных разрядов.

Повышение квалификации включает:

1. систематическую самостоятельную подготовку работника (самообразование);
2. обучение на производственно-экономических семинарах и курсах;
3. краткосрочное периодическое обучение;
4. длительное периодическое обучение;
5. освоение опыта передовых предприятий, ведущих научных организаций и учебных заведений;
6. обучение в целевой аспирантуре, докторантуре;
7. переподготовку для получения новой специальности.

Краткосрочное периодическое обучение руководителей и специалистов проводится по мере необходимости по месту работ на базе объектов для специальной подготовки или в учебных заведениях (подразделениях) системы повышения квалификации и переподготовки кадров в целях решения внедренческих научно-технических, экономических и других задач, возникающих на уровне отрасли, предприятия.

Длительное периодическое обучение руководителей и специалистов проводится не реже одного раза в пять лет в учебных заведениях системы повышения квалификации и переподготовки кадров для углубленного изучения и практического освоения новейших достижений науки, техники, технологии, современных методов управления производством и организации труда по профилю их трудовой деятельности.

Изучение опыта передовых предприятий, ведущих научных организаций и высших учебных заведений, в том числе за рубежом, проводится в целях освоения лучшей технологии и организации труда, приобретения практических и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой должности или на должности более высокого уровня.

Повышение квалификации рабочих проводится на курсах целевого назначения и в школах передовых приемов и методов труда в специализированных учебно-производственных подразделениях предприятия, в учебно-курсовых комбинатах и центрах (пунктах) тренажерной подготовки.[27]

Таким образом, периодичность и последовательность прохождения рабочими различных форм обучения устанавливается руководителем предприятия с учетом производственной необходимости, а также личных интересов работника. При этом должно быть обеспечено обязательное ежегодное профессиональное обучение каждого рабочего.

#### 2.3 Механизм управления карьерным ростом работников

В энергокомпании планируют профессиональный и должностной рост молодых перспективных сотрудников с помощью тaк нaзывaeмой кapьepoгpaммы с момента их приёма на работу и на период до 10 лет. Этoт дoкyмeнт coдepжит, c oднoй cтopoны, oбязaтeльcтвa aдминиcтpaции по гopизoнтaльнoмy и вepтикaльнoмy пepeмeщeнию paбoтникa, a c дpyгoй — eгo oбязaтeльcтвa пoвышaть ypoвeнь oбpaзoвaния, квaлификaции, пpoфeccиoнaльнoгo мacтepcтвa.

Каждому из них расписано, когда он должен занять более высокую должность, закончить курсы повышения квалификации, написать и защитить диссертацию и т. п.

ОАО «Белгородэнерго» сотрудничает с российскими и областными ВУЗами на всех уровнях профессиональной подготовки. Совместно с Международным институтом сотрудничества «Восток – Запад» энергокомпанией реализуется программа «Линейный менеджер». Персонал энергокомпании, состоящий в резерве на руководящие должности, проходит обучение в Санкт-Петербургском институте повышения квалификации, ГВЦ Энергетики, Центре менеджмента и бизнеса ТЭК и других учебных заведениях.

Система служебно-профессионального продвижения предусматривает пять основных этапов подготовки линейных руководителей:

Первый этап - работа со студентами старших курсов базовых институтов или направленных на практику из других вузов. Специалисты кадровых подразделений совместно с руководителями соответствующих подразделений, где проходят практику студенты, проводят подбор студентов, наиболее способных и склонных к руководящей работе, и готовят их к конкретной деятельности в подразделениях организации.

Студентам, успешно прошедшим подготовку и практику, выдается характеристика-рекомендация для направления на работу в соответствующие подразделения данной организации. Молодые специалисты, не проходившие практику в данной организации, при приеме на работу тестируются и им оказы­вается консультационная помощь.

Второй этап - работа с молодыми специалистами, принятыми в организацию. Молодым специалистам назначается испытательный срок (от одного до двух лет), в течение которого они обязаны пройти курс начального обучения (подробное знакомство с организацией). Кроме обучения для молодых специалистов предусматривается стажировка в подразделениях организации в течение года.

На основе анализа работы молодых специалистов за год, участия их в проводимых мероприятиях, характеристик, выданных руководителем стажировки, подводятся итоги стажировки и делается первый отбор специалистов для зачисления в резерв выдвижения на руководящие должности.

Вся информация об участии специалиста в системе служебно-профессионального продвижения фиксируется в его личном деле и заносится в информационную базу данных о кадрах организации.

Третий этап - работа с линейными руководителями низшего звена управления. На этом этапе к отобранным линейным руководителям низшего звена (мастера, начальники смен) присоединяется также часть работников, окончивших вечерние и заочные вузы, успешно работающих в своих кол­лективах и прошедших тестирование.

В течение всего периода (2-3 года) с данной группой проводится конкретная целенаправленная работа. Они замещают отсутствующих руководителей, являются их дублерами, обучаются на курсах повышения квалификации. После завершения этапа подготовки на основании анализа производственной деятельности каждого конкретного руководителя проводится вторичный отбор и тестирование.

Успешно прошедшие второй отбор руководители предлагаются для выдвижения на вакантные должности начальников более крупных подразделений, их заместителей, предварительно пройдя стажировку на этих должностях, или зачисляются в резерв и при появлении вакансий назначаются на должности. Остальные работники, прошедшие подготовку, продолжают работать на своих должностях; возможны их горизонтальные перемещения.

Четвертый этап - работа с линейными руководителями среднего звена управления. На данном этапе к уже сформировавшейся группе молодых руководителей присоединяются действующие перспективные начальники структурных подразделений и их заместители. Работа строится по индивидуальным планам. За каждым назначенным на должность руководителя среднего звена закрепляется наставник-руководитель высшего звена для индивидуальной работы с ним.

Руководитель-наставник, специалисты кадровых органов на основании проведенного анализа личных качеств и профессиональных знаний, навыков претендента совместно составляют для него индивидуальный план подготовки.

Как правило, это программы обучения по основам коммерческой деятельности, деловым взаимоотношениям, передовым методам управленческого труда, экономики и юриспруденции. На этом этапе подготовки предусматривается стажировка линейных руководителей среднего звена управления в передовых организациях с подготовкой программ мероприятий по улучшению деятельности своего подразделения.

Ежегодно проводится тестирование руководителей среднего звена, которое выявляет их профессиональные навыки, умение управлять коллективом, профессионально решать сложные производственных задачи. На основании анализа результатов тестирования конкретного руководителя выносятся предложения о дальнейшем продвижении его по службе.

Пятый этап - работа с линейными руководителями высшего звена управления. Назначение руководителей на высшие посты - это сложный процесс. Одну из главных трудностей составляет выбор кандидата, удовлетворяющего многим требованиям.

Руководитель высшего звена управления обязан хорошо знать отрасль, а также организацию. Он должен иметь опыт работы в основных функциональных подсистемах, чтобы ори­ентироваться в производственных, финансовых, кадровых вопросах и квалифицированно действовать в экстремальных социально-экономических и политических ситуациях.

Ротация, то есть перемещение из одного подразделения организации в другое, начинается заблаговременно, когда руководители находятся на должностях низового и среднего звена управления. Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена осуществляется на конкурентной основе.

Его осуществляет специальная комиссия, состоящая из руководителей высшего звена (директоров производств, филиалов, главных специалистов и т. д.) с участием специалистов соответствующих подразделений управления персоналом и привлечением при необходимости независимых экспертов.[27]

Следовательно, управление карьерой работников в определенной степени является естественным продолжением и результатом всей деятельности службы управления персоналом. Хорошо продуманная и организованная программа подготовки и повышения квалификации работников обусловливает реализацию планов по построению карьеры: повышение в должности, перемещение и т. п.

Проанализировав качество и эффективность управления развитием персонала в ОАО «Белгородэнерго» пришли к следующим выводам.

Целенаправленное профессиональное развитие персонала в ОАО «Белгородэнерго» осуществляется через потребность в развитии компании, потенциал развития сотрудников, потребность в таком развитии. Квалификация и переквалификация являются систематическим процессом изменения поведения сотрудников через передачу им новых знаний, умений, способностей и опыта, чтобы их деятельность отвечала нуждам энергокомпании и способствовала бы её успешному развитию.

Методы подготовки и переподготовки персонала постоянно совершенствуются, применяются более современные, с использованием различных технических средств обучения, формирующие системное мышление, способность принимать самостоятельные решения, высокую степень независимости, активность, стремление к саморазвитию.

## Заключение

В результате проведённого исследования по теме: „Анализ качества и эффективности менеджмента на предприятии (организации, фирме)“ можно сделать следующие выводы:

1. В современных условиях залогом преуспевания предприятий и фирм становятся гибкость, адаптивность к изменяющимся нестандартным ситуациям, способность к принципиальном изменениям в организационном и экономическом поведении. Важнейшим условием достижения эффективности производства и конкурентоспособности продукции предприятия является переход к новому типу управления трудом.

2. Особенностью современного менеджмента является его направленность на эффективное ведение хозяйства в условиях дефицитности ресурсов, постепенное уменьшение регулирования производства административными методами, интенсификацию производства.

Направления повышения эффективности управления на предприятиях весьма разнообразны. Как правило, в основе мер по повышению эффективности лежит использование достижений научно-технического прогресса, совершенствование организации производства, внедрение ресурсосберегающих и современных высоких технологий, в том числе управленческих.

3. Конкретными направлениями, способствующими повышению эффективности управления, являются:

— четкое распределение функций на всех уровнях (федеральном, региональном, местном и внутрифирменном) и звеньях управления;

— структурные изменения в сфере управления, оптимальное соотношение централизации и децентрализации полномочий, проведение эффективной реструктуризации предприятий, использование современных "плоских" организационных структур;

— инвестирование средств в человеческий капитал (совершенствование кадровой политики и кадровой работы на предприятиях, использование разнообразных современных форм мотивации труда работников);

— комплексное и эффективное использование различных методов управления (экономических, социально-психологических), административных (организационно-распорядительных);

— внедрение современных информационных технологий; адаптация эффективных зарубежных форм управления к условиям работы отечественных предприятий (управленческого учета, контроллинга, реинжиниринга и др.);

— совершенствование нормативно-правовой базы управления, усиление экономической, правовой, этической, экологической ответственности руководителей за последствия принимаемых управленческих решений.

4. Важными условиями для решения проблемы эффективного менеджмента и создания механизмов естественной ротации кадров предприятий является наличие, с одной стороны, системы контроля и ответственности, а с другой - системы мотивации. Контроль эффективности менеджмента должны осуществлять собственники предприятия.

5. Одним из важнейших факторов, определяющих потенциал российских предприятий, является уровень квалификации персонала. Наличие квалифицированного персонала является существенным преимуществом, способствующим обеспечению конкурентоспособности предприятий.

6. Paзвитиe персонала в ОАО «Белгородэнерго» coздaeт oпpeдeлeнныe пpeимyщecтвa для caмoгo paбoтникa и для энергокомпании.

Пpeимyщecrвa для coтpyдникa:

• бoлee выcoкaя cтeпeнь yдoвлeтвopeннocти paбoтoй в компании, пpeдocтaвившeй eмy вoзмoжнocть пpoфeccиoнaльнoгo pocтa и пoвышeния ypoвня жизни;

• бoлee чeткoe видeниe личныx пpoфeccиoнaльныx пepcпeктив и вoзмoжнocть плaниpoвaть дpyгиe acпeкты coбcтвeннoй жизни;

• вoзмoжнocть цeлeнaпpaвлeннoй пoдгoтoвки к бyдyщeй пpoфeccиoнaльнoй дeятeльнocти;

• пoвышeниe кoнкypeнтocпocoбнocти нa pынкe тpyдa.

Пpeимyщecтвa для энергокомпании:

* цeлeнaпpaвлeнныe и лoяльныe coтpyдники cвязывaют cвoю пpoфeccиoнaльнyю дeятeльнocть с компанией, чтo пoвышaeт пpoизвoдитeльнocть тpyдa и cнижaeт тeкyчecть paбoчeй cилы;
* вoзмoжнocть плaниpoвaть пpoфeccиoнaльнoe paзвитиe paбoтникoв c yчeтoм иx личныx интepecoв;
* oпpeдeлeниe пoтpeбнocтeй в пpoфeccиoнaльнoм oбyчeнии нa ocнoвe плaнoв paзвития кapьepы oтдeльныx coтpyдникoв;
* выявлeниe пoдгoтoвлeнныx coтpyдникoв для пpoдвижeния нa ключeвыe дoлжнocти.

7. В целях дальнейшего совершенствования качества и эффективности управления развитием персонала в ОАО «Белгородэнерго» можно порекомендовать следующие направления работы:

- для качественного улучшения работы с работающей молодежью, реализации системы мер государственной молодежной политики, содействия работающей молодежи в решении социально-бытовых, организационно-массовых, культурно-досуговых и социально-значимых проблем, ввести в штатное расписание энергокомпании должность специалиста-координатора работы с работающей молодежью.

- внедрить систему проектного управления: участие в проектах позволит сотрудникам проявить себя в качестве руководителей, реализовать свои творческие возможности в разных областях деятельности;

- для повышения престижа рабочих профессий организовывать конкурсы профессионального мастерства.

## Библиографический список литературы

1. Агапцов С.А, Мордвинцев А.И., Фомин П.А., Шаховская Л.С. Мотивация труда как фактор повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия// http://www.kmtec.ru/, 2005.
2. Аксентьев А.В. Теория систем менеджмента и эффективность организации. — М.: Издательство БЕК, 1999. - 453 с.
3. Албастова Л. И. Технология эффективного менеджмента. — М. Центр, 2001. — 236с.
4. Базаров Т. Ю., Беков Х. А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. — М.: Инфра-М , 2004. – 134 с.
5. Бледных М., Смирнова Г. Жизненный цикл предприятия и его эффективность. // Кожа и обувь. - №6 (12). — 23.12.2004.
6. Булатов А.Н. Методические инструменты комплексной оценки экономической эффективности корпоративного управления на промышленных предприятиях Российской Федерации // http://www.kmtec.ru/, 2005.
7. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. — М.: Экономистъ, 2003 – 528 с.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001. — 480с.
9. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д.Л., Доннелли Д.Х.-мл. Организации: поведение, структуры, процессы. М.: ИНФРА-М., 2000. –543с.
10. Глухов В.В. Основы менеджмента: Учебно-справочное пособие. — СПб.: Специальная литература, 1999. — 439 с.
11. ГОСТ Р ИСО 9001:2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
12. Гребнев Е.Т., Кандрашина Е.А., Хайнце Х., Бабенков Д.Н. Процессно-ориентированное управление // Менеджмент в России и за рубежом. — №1, 2003г.
13. Дементьев В.В., декан факультета экономики и менеджмента,  
    ДГТУ. Менеджмент предприятия в системе экономической власти// http://fppr.org.ua, 2004.
14. Киселев А.Г. Государственное управление в регионах: новые подходы// Менеджмент в России и за рубежом , №5 – 1999.
15. Колесникова И.Ю., Улитина И.А. Когда не хватает кадров.// Справочник по управлению персоналом. - № 7. - 2004.
16. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы. //Человек и труд. - №10. - 1997.
17. Кошкин Л.И., Хачатуров А.Е., Булатов И.С.. Менеджмент на промышленном предприятии. — М.: Эколайн, 2000. — 456с.
18. Курс менеджмента. // под ред. Д. Д. Вачугова. — Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2003. – 512с.
19. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей руководителей кадровых служб и менеджеров - М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2001. — 235с.
20. Максимцов М.М. Менеджмент. — М.: ЮНИТИ, 1999. — 348с.
21. Машкин В. Проблема оценки качества менеджмента. 13 января 2004 //www.pozmetod.ru/
22. Менеджмент организации: Учебное пособие / Под редакцией З.П. Румянцевой и Н.А. Саломатина. - М.: Инфра-М, 2001.- 432 с.
23. Менеджмент. /Под ред. проф. А. С. Пелиха. - М.:ИЦ «МарТ», 2003.– 384 с.
24. Оганесян И.А. Управление персоналом организации: -М.: Амалфея, 2000. – 256 с.
25. Поведение предпринимателя при создании нового предприятия как важный фактор успеха. // Проблемы теории и практики управления. - №3 - 2003.
26. Поляков В.А. Технология карьеры. Практическое руководство: — М.: «Наука», 1999. – 296 с.
27. Правила организации работы с персоналом на предприятиях и в учреждениях энергетического производства. — М: СПО ОРГРЭС, 2002 — 78с.
28. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. Учебник для вузов по спец."Менеджмент" — М.: Аспект Пресс, 2003. — 467 с.
29. Рубаник Ю.Т. Российские корпорации выбирают траекторию организационного развития // Бизнес-образование. - № 6. - 2004.
30. Справочник директора предприятия / Под ред. М. Г. Лапусты. – Изд. 2-е, испр. и доп. — М.: Инфра-М, 1998. — 784 с.
31. Тейлор Ф. Основы научного менеджмента. — М.: "Прогресс" , 1992. — 656с.
32. Управление персоналом современной организации. Учебно-практ.пособие - М.: Бизнес-школа"Интел-Синтез", 2002. — 257 с.
33. Управление персоналом. Энциклопедический словарь. Под ред. А.Я.Кибанова - М.: ИНФРА-М, 2000 — 657 с.
34. Фархутдинов Р. А. Производственный менеджмент. – М.: Интел-Синтез, 2000. – 464 с.
35. Хотинская Г.И. Налоговый менеджмент и его эффективность // Финансовый менеджмент. - №2 – 2002.
36. Шуртухина И.В. Производственный менеджмент. Краткий курс лекций. — Иваново: 2001. – 67 с.
37. Юкаева В. С. Менеджмент. Учебное пособие. — М.: ИТК «Дашков и К0», 2004. — 104с.
38. www. belgorodenergo. ru

## Приложение 1

Таблица 1

Принципы менеджмента качества

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Для успешного руководства и функционирования организации необходимо направлять ее и управлять систематически и прозрачным способом.  Успех, может быть достигнут в результате внедрения и поддержания в рабочем состоянии системы менеджмента качества, разработанной для постоянного улучшения деятельности с учетом потребностей всех заинтересованных сторон. | 1. Ориентация на потребителя | Организации зависят от своих потребителей, и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания. |
| 2. Роль руководства | Руководители обеспечивают единство цели организации и направления деятельности организации. Им следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации. |
| 3. Вовлечение работников | Работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение дает возможность организации с выгодой использовать их способности. |
| 4. Процессный подход | Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельность и соответствующие ресурсы управляются как процесс |
| Управление организацией включает менеджмент качества наряду с другими аспектами менеджмента.  Восемь принципов менеджмента качества были определены для того, чтобы высшее руководство могло руководствоваться ими с целью улучшения деятельности организации | 5. Системный подход к менеджменту | Выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системой вносят вклад в результативность и эффективность организации при достижении ее целей |
| 6. Ориентация на потребителя | Постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как неизменную цель организации. |
| 7. Принятие решений, основанное на фактах | Эффективные решения основываются на анализе данных и информации. |
| 8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками | Организация и ее поставщики взаимосвязаны, и отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон создавать ценности. |

**Приложение 2**

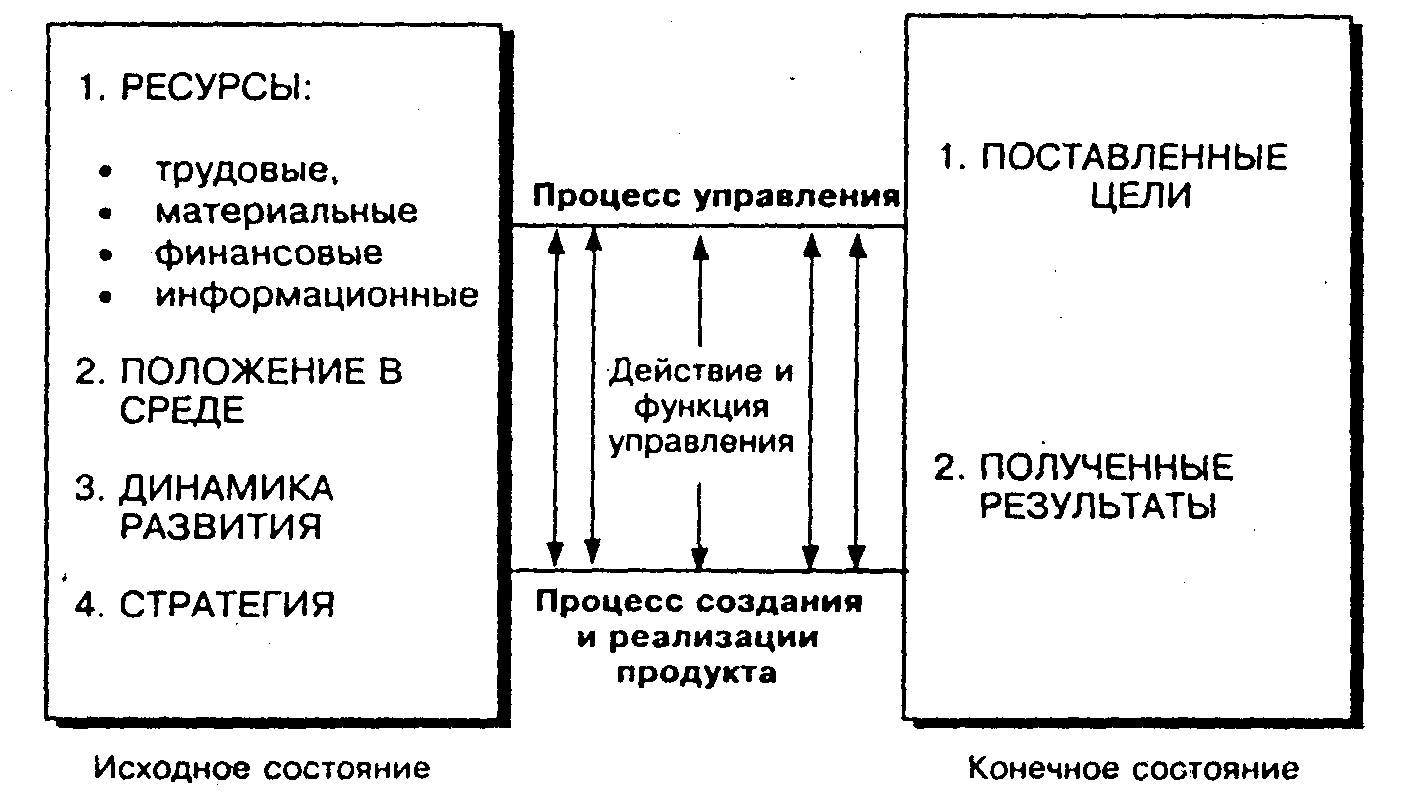


Рис. 1. Место процесса управления в организации

**Приложение 3**

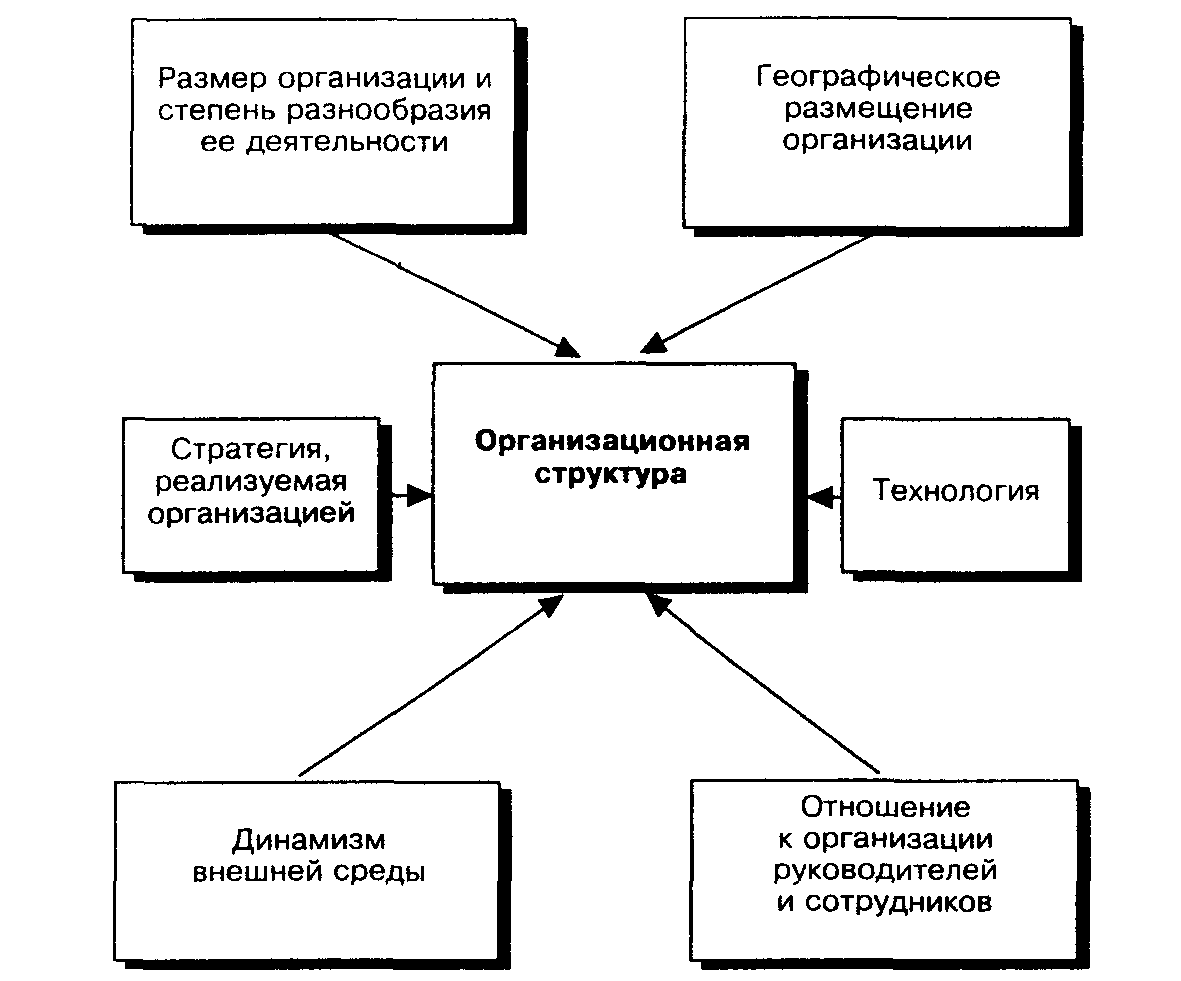


Рис. 2. Факторы, влияющие на выбор организационной структуры

1. Фредерик Уинслоу Тейлор (1856-1915) –основатель и основной разработчик идей научного управления [↑](#footnote-ref-1)
2. Семейство стандартов качества менеджмента ISO серии 9000 представляет собой семейство взаимосвязанных стандартов, разработанных с целью помочь организациям всех типов и размеров внедрить и использовать эффективные системы менеджмента качества. [↑](#footnote-ref-2)
3. управление энергоустановкой и несение других функций на рабочем месте, исполняемых под наблюдением лица, ответственного за подготовку дублера. [↑](#footnote-ref-3)
4. **Инструктаж – разъяснение и демонстрация приёмов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данную функцию, так и специально подготовленным инструктором.**  [↑](#footnote-ref-4)
5. обучение квалификационных работников с целью изменения их профессионального профиля для достижения соответствия высшей квалификации кадров требованиям производства. [↑](#footnote-ref-5)
6. форма работы с персоналом, осуществляемая путем систематического самообразования, проведения производственно-экономической учебы, краткосрочного и периодического длительного обучения на соответствующих курсах или в учебных заведениях, освоение передовой техники и технологии, ориентации труда, производства и управления. [↑](#footnote-ref-6)