**Введение**

Темой моей контрольной работы: «Социальная ответственность и этика бизнеса: формирование, развитие, практическое применение».

Этика бизнеса как прикладная область знаний сформировалась в Соединенных Штатах и в Западной Европе в 1970-х годах XX века. Однако моральные аспекты бизнеса привлекали исследователей уже в 60-е годы. Научное сообщество и деловой мир пришли к выводу о необходимости повышения "этического сознания" профессиональных бизнесменов при проведении ими деловых операций, а также "ответственности корпораций перед обществом". Особое внимание обращалось на участившиеся случаи коррупции, как среди правительственной бюрократии, так и среди ответственных лиц различных корпораций. Определенную роль в становлении этики бизнеса как научной дисциплины сыграл знаменитый "Уотергейт", в который были вовлечены виднейшие представители администрации президента Р. Никсона. К началу 1980-х годов большинство школ бизнеса в США, а также некоторые университеты включили этику бизнеса в свои учебные программы. В настоящее время курс этики бизнеса входит и в учебные планы некоторых вузов России.

Существует две основные точки зрения на соотношение общечеловеческих этических принципов и этики бизнеса: 1) правила обычной морали к бизнесу не относятся или относятся в меньшей степени.; 2) этика бизнеса основана на всеобщих универсальных этических нормах (быть честным, не причинять вреда, держать слово и т.п.), которые конкретизируются с учетом специфической социальной роли бизнеса в обществе. Теоретически более правильной считается вторая точка зрения.

Вопросы взаимоотношения этики и экономики в последнее время начинают активно обсуждаться в нашей стране.

Цель контрольной работы рассмотреть вопросы социальной ответственности и этики бизнеса.

Задачи: 1) социальная ответственность формирование, развитие,

практическое применение.

2) этика бизнеса формирование, развитие, практическое

применение.

**Вопрос №1. Социальная ответственность и этика бизнеса: формирование, развитие, практическое применение**

**Роль бизнеса в обществе**

Социальная политика является одним из важнейших направлений государственного регулирования экономики. Она – органическая часть внутренней политики государства, направленная на обеспечения благополучия и всестороннего развития его граждан и общества в целом. Значимость социальной политики определяется её влиянием на процессы воспроизводства рабочей силы, повышения производительности труда, образовательного и квалификационного уровня трудовых ресурсов, на уровень научно-технического развития производительных сил, на культурную и духовную жизнь общества. Социальная политика, направленная на улучшение условий труда и быта, развитие физкультуры и спорта, даёт снижение заболеваемости и тем самым оказывает ощутимое воздействие на сокращение экономических потерь в производстве. В результате развития таких систем в социальной сфере, как общественное питание, дошкольное образование, освобождает часть населения из сферы домашнего хозяйства, повышается занятость в общественном производстве. Наука и научное обеспечение, определяющие перспективы экономического развития страны, также являются частью социальной сферы и их развитие, и эффективность регулируются в рамках социальной политики. Социальная сфера не только регулирует процессы занятости населения, но и является непосредственно местом приложения труда и обеспечивает работой миллионы людей в стране. [9]

Основными задачами социальной политики являются:

1. Гармонизация общественных отношений, согласование интересов и потребностей отдельных групп населения с долговременными интересами общества, стабилизация общественно-политической системы.

2. Создания условий для обеспечения материального благосостояния граждан, формирование экономических стимулов для участия в общественном производстве, обеспечение равенства социальных возможностей для достижения нормального уровня жизни.

3. Обеспечение социальной защиты всех граждан и их основных гарантированных государством социально-экономических прав, в том числе поддержка малообеспеченных и слабо защищённых групп населения.

4. Обеспечение рациональной занятости в обществе.

5. снижения уровня криминализации в обществе.

6. Развитие отраслей социального комплекса, таких как образование, здравоохранение, наука, культура, жилищно-коммунальное хозяйство и т.д.

7. Обеспечение экологической безопасности страны.

Социальная ответственность бизнеса - это ведения бизнеса по тем нормам и законам, принятым в той стране, где он находиться. Это создания рабочих мест. Это благотворительность и создание различных фондов помощи различным социальным слоям общества. Это обеспечение защиты окружающей среды своего производства, и многое другое поддерживающие социальный статус в стране. [3]

Бизнес берет на себя функции государства и это называется социальной ответственностью. Это связано в первую очередь с отсутствием соответствующей государственной политики в сфере социальной ответственности бизнеса. Государство само не может определить модель взаимоотношений с бизнесом.

Существуют две точки зрения на то, как следует вести себя организациям в отношении с их общественной средой, чтобы считаться социально ответственными. Согласно одной из них, организация социально ответственна, когда максимально увеличивает прибыль, не нарушая законов и норм государственного регулирования. С этих позиций организация должна преследовать только экономические цели. Согласно другой точке зрения, организация в дополнение к ответственности экономического характера обязана учитывать человеческие и социальные аспекты воздействия своей деловой активности на работников, потребителей и местные общины, в которых проходит ее деятельность, а также вносить определенный позитивный вклад в решение социальных проблем в целом.

Концепция социальной ответственности заключается в том, что организация выполняет экономическую функцию производства продукции и услуг, необходимых для общества со свободной рыночной экономикой, обеспечивая одновременно работу для граждан и максимальные прибыли и вознаграждения для акционеров. Согласно этой точки зрения, организации несут ответственность перед обществом, в котором функционируют, помимо и сверх обеспечения эффективности, занятости, прибыли и не нарушения закона. Организации должны, поэтому направлять часть своих ресурсов и усилий по социальным каналам. Социальная ответственность, в отличие от юридической, подразумевает определенный уровень добровольного отклика на социальные проблемы со стороны организации. [7]

Споры о роли бизнеса в обществе породили аргументы за и против социальной ответственности.

*Аргументы в пользу социальной ответственности*

Благоприятные для бизнеса долгосрочные перспективы. Социальные действия предприятий, улучшающие жизнь местного общества или устраняющие необходимость государственного регулирования, могут быть в собственных интересах предприятий в силу выгод, обеспечиваемых участием в жизни общества. В обществе более благополучном с социальной точки зрения благоприятнее условия и для деятельности бизнеса. Кроме того, даже если краткосрочные издержки в связи с социальным действием высоки, в долгосрочной перспективе они могут стимулировать прибыль, поскольку у потребителей, поставщиков и местного сообщества формируется более привлекательный образ предприятия. [3]

Изменение потребностей и ожиданий широкой публики. Связанные с бизнесом социальные ожидания радикально изменились с 60-х годов. Чтобы сузить разрыв между новыми ожиданиями и реальным откликом предприятий, их вовлеченность в решение социальных проблем становиться и ожидаемой и необходимой.

Наличие ресурсов для оказания помощи в решении социальных проблем. Поскольку бизнес располагает значительными людскими и финансовыми ресурсами, ему следовало бы передавать их часть на социальные нужды.

Моральное обязательство вести себя социально ответственно. Предприятие является членом общества, поэтому нормы морали также должны управлять его поведением. Предприятие, подобно индивидуальным членам общества, должно действовать социально ответственным образом и способствовать укреплению моральных основ общества. Более того, поскольку законы не могут охватить все случаи жизни, предприятия должны исходить из ответственного поведения, чтобы поддерживать общество, основанное на упорядоченности и законности. [2]

*Аргументы против социальной ответственности*

Нарушение принципа максимизации прибыли. Направление части ресурсов на социальные нужды снижает влияние принципа максимизации прибыли. Предприятие ведет себя в наибольшей мере социально ответственно, сосредоточиваясь только на экономических интересах и оставляя социальные проблемы государственным учреждениям и службам, благотворительным институтам и просветительским организациям.

Расходы на социальную вовлеченность. Средства, направляемые на социальные нужды, являются для предприятия издержками. В конечном счете, эти издержки переносятся на потребителей в виде повышения цен. Кроме того, фирмы, участвующие в конкурентной борьбе на международных рынках с фирмами других стран, которые не несут затрат на социальные нужды, оказываются в неблагоприятном положении в конкуренции. В результате снижается их сбыт на международных рынках, что ведет к ухудшению платежного баланса США во внешней торговле.

Недостаточный уровень отчетности широкой публике. Поскольку управляющих не выбирают, они не являются подотчетными широкой публике. Рыночная система хорошо контролирует экономические показатели предприятий и плохо – их социальную вовлеченность. До тех пор, пока общество не разработает порядок прямой отчетности ему предприятий, последние не будут участвовать в социальных действиях, за которые они не считают себя ответственными. [5]

Недостаток умения разрешать социальные проблемы. Персонал любого предприятия лучше всего подготовлен к деятельности в сферах экономики, рынка и техники. Он лишен опыта, позволяющего делать значимые вклады в решение проблем социального характера. Совершенствованию общества должны способствовать специалиста, работающие в соответствующих государственных учреждениях и благотворительных организациях.

**Социальная ответственность на практике**

Согласно исследованиям по вопросу отношения руководящих работников к корпоративной социальной ответственности, намечается явный сдвиг в сторону ее повышения. Опрошенные руководители считают, что давление в направлении повышения социальной ответственности бизнеса реально, имеет большое значение, и будет продолжаться. Другие исследования показали, что представители высшего руководства фирм начали участвовать в работе местных сообществ как добровольцы.

Самым большим препятствием в разработке программ в рамках социальной ответственности руководители называют требования рядовых работников и менеджеров увеличить доходы на акцию в ежеквартальном исчислении. Стремление к скорейшему увеличению прибыли и доходов заставляет управляющих отказываться от передачи части своих ресурсов на программы, обусловленные социальной ответственностью. Организации предпринимают многочисленные шаги в сфере добровольного участия в жизни общества. [1]

**Этика бизнеса**

Этика бизнеса как прикладная область знаний сформировалась в Соединенных Штатах и в Западной Европе в 1970-х годах XX века. Однако моральные аспекты бизнеса привлекали исследователей уже в 60-е годы. Научное сообщество и деловой мир пришли к выводу о необходимости повышения "этического сознания" профессиональных бизнесменов при проведении ими деловых операций, а также "ответственности корпораций перед обществом". Особое внимание обращалось на участившиеся случаи коррупции как среди правительственной бюрократии, так и среди ответственных лиц различных корпораций. Определенную роль в становлении этики бизнеса как научной дисциплины сыграл знаменитый "Уотергейт", в который были вовлечены виднейшие представители администрации президента Р. Никсона. К началу 1980-х годов большинство школ бизнеса в США, а также некоторые университеты включили этику бизнеса в свои учебные программы. В настоящее время курс этики бизнеса входит и в учебные планы некоторых вузов России.

В этике бизнеса сложилось три основных подхода к моральным проблемам бизнеса, опирающихся на три этических направления: утилитаризм, деонтическую этику (этику долга) и "этику справедливости". Представленные в работах американских ученых М. Валаскеса, Дж. Ролза, Л. Нэш, они могут быть сведены к следующему.

Слово «этика» (греческое ethika, от ethos – обычай, нрав, характер) обычно употребляется в двух смыслах. С одной стороны этика – это область знания, научная дисциплина, изучающая мораль, нравственность, их возникновение, динамику, факторы и изменения. С другой стороны, под этикой понимается сама совокупность нравственных правил в той или иной сфере поведения человека или организации. Как обозначение особой области знания этот термин впервые употребил Аристотель. Понятием «этос» обозначают согласованные правила и образцы житейского поведения, уклад, стиль жизни какого-либо сообщества людей (сословия, профессиональной группы, социального слоя, поколения и т.п.), а также ориентацию какой-либо культуры, принятую в ней иерархию ценностей. [2]

Непосредственная связь этики с жизненной практикой хорошо прослеживается в сфере, так называемой профессиональной этики, которая представляет собой систему моральных требований к профессиональной деятельности человека. Одним из видов профессиональной этики является этика деловых отношений. Она возникла сравнительно поздно на основе общей трудовой морали. В свою очередь, основное место в этике деловых отношений занимает этика бизнеса (предпринимательства). Она включает в себя этику менеджмента (управленческую этику), этику делового общения, этику поведения и др.

***Бизнес*** – инициативная хозяйственная деятельность, осуществляемая как за счет собственных, так и заемных средств на свой риск и под свою ответственность, целью которой является становление и развитие собственного дела для получения прибыли и решения социальных проблем предпринимателя, трудового коллектива, общества в целом.

***Этика бизнеса*** – деловая этика, базирующаяся на честности, открытости, верности данному слову, способности эффективно функционировать на рынке в соответствии с действующим законодательством, установленными правилами и традициями.

Две основные точки зрения принципов этики бизнеса:

правила обычной морали к бизнесу не относятся или относятся в меньшей степени. Эта точка зрения соответствует концепции так называемого этическогорелятивизма, согласно которой для каждой референтной группы (т.е. группы людей, на мнение которых о своем поведении ориентируется данный субъект) характерны свои особые этические нормы;

Этика бизнеса основана на всеобщих универсальных этических нормах (быть честным, не причинять вреда, держать слово и т.п.), которые конкретизируются с учетом специфической социальной роли бизнеса в обществе. [4]

Проблемы этики бизнеса имеют столь же давнюю историю, как и предпринимательство. Однако особую остроту они приобрели в наше время, когда рынок сильно изменился, из жестокой стала жесточайшей конкуренция. Сейчас во всем мире вопросы этики деловых отношений широко исследуются, служат предметом научных дискуссий и форумов, изучаются во многих высших и средних учебных заведений, обеспечивающих подготовку кадров для рынка труда.

**Значение этики в бизнесе**

Специалисты считают, что понятие "бизнес-этика" вошло в массовый обиход относительно недавно - в результате процесса глобализации экономики, увеличения числа фирм и повышения уровня их ответственности перед обществом. Тем не менее, основные принципы этики, которые ныне возможно применить в сфере бизнеса, были сформулированы тысячи лет назад. Еще древнеримский философ Цицерон ограничился утверждением, что большая прибыль делается большим обманом. Однако сегодня эта аксиома звучит всё более спорно. Цивилизованная экономика, сформировавшаяся в развитых странах, требует от предпринимателей цивилизованного подхода к ведению бизнеса. По сути, цель их деятельности осталась прежней, но появилась весомая оговорка: большая прибыль, но не любыми средствами. [1]

На языке экономистов моральные ценности являются неформальным институтом. Это некий неосязаемый актив, обращение с которым не прописано буквой закона. Однако такая особенность не преуменьшает их значения для бизнеса. Например, именно моральные факторы существенно влияют на размер транзакционных издержек.

Международный Институт Деловой Этики сформулировал четыре сферы, в которых должны действовать компании, дабы упрочить свою репутацию. Во-первых, это честная работа с инвесторами и потребителями. Во-вторых, улучшение ситуации внутри коллектива - повышение ответственности и мотивированности сотрудников, снижение текучки кадров, повышение производительности и пр. В-третьих, профессиональная работа над репутацией, поскольку ухудшение репутации неизбежно отражается на результатах работы компании. В-четвертых, грамотная работа с нормативными актами и финансами - только строгое соблюдение "духа" и "буквы" закона делает возможным создание долговременного будущего для фирмы в международном бизнесе. [8]

Этика в современном понимании становится неким дополнительным ресурсом предприятия. К примеру, в таком вопросе, как управление кадрами, в условиях глобальной конкуренции уже недостаточно одного только использования экономических, финансовых стимулов. Чтобы удержать фирму на уровне современных информационных и коммуникационных технологий, компании необходимо научиться влиять на персонал с помощью культурных и нравственных ценностей. Всё более важную роль эти ценности играют также во взаимоотношениях с партнерами, клиентами, посредниками, наконец, с самим обществом.

Попытки увязать морально-этические критерии и деловую практику в сфере международного бизнеса предпринимаются постоянно. Несмотря на недостатки существующих сегодня этических предписаний для представителей бизнеса, с каждым годом все больше и больше организаций пытаются, иногда по собственной воле, а иногда - в результате давления извне, создать свои собственные правила ведения бизнеса. [2]

Принципы международного бизнеса – мировой этический стандарт, в соответствии с которым можно строить и оценивать поведение в сфере международного бизнеса.

Честность, порядочность и надежность – наиболее ценимые по всему миру и в России принципы деловой этики, поскольку следование этим принципам создает основу эффективных деловых отношений – взаимное доверие.

Взаимное доверие является важнейшим морально-психологическим фактором бизнеса, который обеспечивает предсказуемость деловых отношений, уверенность в обязательности делового партнера и стабильности совместного бизнеса.

**Особенности внедрения этики в бизнес**

На практике при выстраивании этического пространства компании, как правило, образуется альянс специалистов компании в сфере этики, консультантов и теоретиков. Совместными усилиями они стремятся осознать ценности, которые лежат в основе деятельности компании, описать концепцию ее этического менеджмента, а затем разрабатывают и внедряют этические программы.

Критерии и концепция этичности компании "прописываются" в этических документах - положениях о миссии, ценностях, кодексах, стандартах поведения, ведения бизнеса. Будучи приняты и обсуждены, документы приобретают легитимность и становятся инструментом этического менеджмента. [3]

Этические документы обычно вводятся как единые для всех сотрудников организации - вне зависимости от должности, стажа и тому подобного. Высокомерие по отношению к этическим нормам обесценивает идею. Часто в кодексах прямо указывается, что он действует для всех без исключения сотрудников организации. Один из важных принципов соблюдения кодекса - его исполнение руководителями компании. Нормы транслируются "сверху вниз". Если руководство будет нарушать положения кодекса, вполне логично, что сотрудники также не станут его исполнять.

Этический менеджмент осуществляется на трех уровнях: стратегическом, регулярном и уровне управления рисками. Для того чтобы документы не остались только на бумаге, а превратились в реальный инструмент организации корпоративной жизни, осмысления ее этических, моральных аспектов, в компаниях разрабатываются программы по деловой этике, характер которых зависит от стратегических задач и видения топ-менеджеров и собственников.

Интеграция программ деловой этики в организации, разработка политик, помогающих их реализации, вовлечение заинтересованных сторон в процесс обсуждения и выполнения положений и требований кодекса этики, распределение ответственности за решение этических вопросов и проблем между сотрудниками, руководителями и подразделениями организации - это наиболее сложные для российских компаний сферы взаимодействия с корпоративной этикой. Но, самые большие трудности подстерегают отечественные фирмы при попытках ввести инфраструктуру корпоративной этики и наладить ее работу. Именно здесь сказываются кросскультурные различия между Россией и западными странами. В американских и европейских транснациональных корпорациях существуют отделы по этике бизнеса, должности уполномоченных по этике, омбудсменов; специальные защищенные сети коммуникации, "горячие линии" телефонной связи, "горячая электронная почта", специальный портал в Интернете, соответствующее программное обеспечение, электронные базы данных по острым проблемам. Многие компании отдают на аутсорсинг (выполнение данных функций сторонней компанией) обслуживание "горячих линий", тренинг персонала по этическим проблемам. [5]

**Этика и современное управление**

Повышение показателей этичности поведения.

Личностные ценности (общие убеждения относительно добра и зла) находятся в сердцевине проблемы социальной ответственности бизнеса перед обществом. Этика имеет дело с принципами, определяющими правильное и неправильное поведение.

Этика бизнеса затрагивает не только проблему социально ответственного поведения. Она сосредоточена на широком спектре вариантов поведения управляющих и управляемых. Более того, в фокусе ее внимания и цели, и средства, используемые и теми и другими.

К причинам расширения неэтичной практики ведения дел руководители предприятий относят:

1. конкурентную борьбу, которая оттесняет на обочину этические соображения;
2. усиливающееся стремление указывать уровень прибыльности в квартальных отчетах;
3. неудачи с обеспечением должного вознаграждения руководителей за этичное поведение;
4. общее снижение значения этики в обществе, что исподволь извиняет поведение на рабочем месте;
5. нажим со стороны организации на рядовых работников с целью нахождения ими компромисса между собственными личными ценностями и ценностями управляющих. [9]

Организации предпринимают разные меры в целях повышения характеристик этичности поведения руководителей и рядовых работников.

К таким мерам относятся:

1. Разработка этических нормативов;
2. Создание комитетов по этике;
3. Провидение социальных ревизий;
4. Обучение этичному поведению.

*Этические нормативы* описывают систему общих ценностей и правила этики, которых, по мнению организации, должны придерживаться ее работники. Этические нормативы разрабатываются с целью описания целей организации, создания нормальной этичной атмосферы и определения этических рекомендаций в процессах принятия решений.

*Комитеты по этике.*  Некоторые организации создают постоянные комитеты для оценки повседневной практики с точки зрения этики. Почти все члены таких комитетов - руководители высшего уровня. Некоторые организации не создают таких комитетов, но нанимают специалиста по этике бизнеса, называемого

адвокатом по этике. Роль такого адвоката - выработка суждения по этическим вопросам, связанным с действиями организацией, а также выполнение функции “социальной совести” организации.

*Социальные ревизии* предложены для оценки и составления отчетов о социальном влиянии действий и программ организации. Сторонники социальной ревизии полагают, что отчеты такого типа могут свидетельствовать об уровне социальной ответственности организации.

Хотя некоторые компании пытались воспользоваться принципами социальной ревизии, но проблемы измерения прямых издержек и выгод от реализации социальных программ пока не решены.

*Обучение этичному поведению.* Еще один подход, используемый организациями для повышения показателей этичности поведения - обучение этичному поведению руководителей и рядовых сотрудников.

Работников знакомят с этикой бизнеса и повышают их восприимчивость к этическим проблемам, которые могут перед ними возникнуть.

Встраивание этики как предмета в курсы обучения бизнесу на университетском уровне является еще одной формой обучения этичному поведению, благодаря чему обучающиеся начинают лучше понимать проблемы этичного поведения в бизнесе. [4]

**Заключение**

Подводя итог необходимо сказать следующее. Этика становится неотъемлемым элементом практики ведения бизнеса. корпорации должны периодически устраивать "ревизии воздействия на этику". Этические моменты должны обязательно стать важнейшим элементом процесса планирования. Проблемы, создаваемые поведением многонациональных корпораций в отсутствии такого анализа, становится объектом регулирования со стороны правительства страны-хозяина. Поэтому в интересах каждой организации установить единые этические принципы по операциям во всех регионах, причем на возможно более высоком уровне, и неукоснительно и сознательно следовать им.

При этом единый "шаблон" морального стандарта отсутствует: у каждого человека есть свое понимание этических норм, а компании "конструируют" концепции собственной этичности, которые необходимо согласовывать как с внешними, так и с внутренними заинтересованными группами.

Стандарты этичного поведения различаются в разных странах. Поведение зачастую определяется средствами принудительного выполнения закона, а не собственно существованием закона. Этичность поведения не имеет "верхних" границ. Многонациональные организации характеризуются высоким уровнем этической ответственности и подконтрольности. Внимание страны к этике возрастает с ростом уровня экономического благосостояния.

**Введение**

Среди комплекса проблем менеджмента особую роль играет проблема совершенствования управления персоналом фирмы. Задачей этой области менеджмента является повышение эффективности производства за счет мотиваций, стимула и компенсаций за счет всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека, повышение уровня его квалификации, компетентности, ответственности, инициативы.

На сегодняшнее время изменяется отношение к главной производительной силе общества ⎯ человеку труда. Роль человека в процессе экономического развития постоянно растет. Это в полной мере относится и к нашей стране. Россия уже более десятилетия переживает период социальных перемен. Подобные изменения затрагивают не только политические, экономические и социальные структуры общества, но и неизбежно оказывают воздействие на сознание людей. Происходят трансформации в ценностной и мотивационной структурах, то есть в понимании людьми того, ради чего им стоит жить и действовать, на какие идеалы опираться. С переходом России на рыночную экономику стало очевидно, что законы рыночной экономики предполагают у людей совершенно иные мотивы и ценности, нежели экономика социалистического общества. В связи с этим встает вопрос о важности изучения российскими руководителями накопленного за долгое время существования в условиях рынка зарубежного опыта в области управления персоналом, теорий мотивации, конкретных методов и принципов стимулирования работников, активизации их деятельности и повышения эффективности труда. [3]

Осуществляемые в России экономические реформы существенно изменили статус предприятия как основного звена народного хозяйства. Рынок ставит предприятие в принципиально новые отношения с государственными органами, с партнерами, с работниками. Устанавливаются новые экономические и правовые регуляторы. В связи с этим совершенствуются отношения между руководителями организаций, между руководителями и подчиненными, между всеми работниками внутри организации.

Революция в собственности и сопровождавшие ее преобразования экономических институтов общества привели к тому, что миллионы людей, ранее занимавшихся организованным, планомерным профессиональным

**Вопрос №2 Мотивация и компенсация: сходство, отличия, особенности модели Майкла Портера**

С переходом России на рыночную экономику стало очевидно, что законы рыночной экономики предполагают у людей совершенно иные мотивы и ценности, нежели экономика социалистического общества. В связи с этим встает вопрос о важности изучения российскими руководителями накопленного за долгое время существования в условиях рынка зарубежного опыта в области управления персоналом, теорий мотивации, конкретных методов и принципов стимулирования работников, активизации их деятельности и повышения эффективности труда. Следует трансформировать ценностные, мотивационные и компенсационные структуры, то есть в понимании людьми того, ради чего им стоит жить и действовать, на какие идеалы опираться.

Осуществляемые в России экономические реформы существенно изменили статус предприятия как основного звена народного хозяйства. Рынок ставит предприятие в принципиально новые отношения с государственными органами, с партнерами, с работниками. Устанавливаются новые экономические и правовые регуляторы. В связи с этим совершенствуются отношения между руководителями организаций, между руководителями и подчиненными, между всеми работниками внутри организации. [7]

Путь к эффективному управлению персоналом, к активизации его деятельности и повышении ее эффективности лежит через понимание мотивации и компенсации людей. Если хорошо понимать, что движет человеком, побуждает его к действиям, к чему он стремиться. Выполняя определенную работу, можно, в отличие от принуждения, требующего постоянного контроля, таким образом построить управление персоналом фирмы, что люди будут сами активно стремиться выполнить свою работу наилучшим образом и наиболее результативно с точки зрения достижения организацией своих целей.

Сходство мотивации и компенсации в том, что совокупность внутренних и внешних факторов, которые, непрерывно воздействуя на него, побуждают к совершению тех или иных действий. При этом связь между этими силами и конкретными действиями человека определяется очень сложной системой взаимодействий, индивидуальной для каждого человека.

Мотивация и компенсация стимулируют человека на действия потому-то, за старания будет вознаграждение. Например, фирма может вознаградить своих работников - это деньги (зарплата), которые могут удовлетворить целый ряд потребностей. Однако зарплата является стимулирующим фактором только в том случае, если люди придают ей большое значение и величина ее зависит от результатов труда.

Рост зарплаты тогда обязательно должен вести к увеличению производительности труда. Для того чтобы установить взаимосвязь между зарплатой и результатами, достигнутыми в итоге трудовой деятельности, предлагается следующая система оплаты труда. Смысл такой системы состоит в том, что мотивируя ростом заработной платы повышает работоспособность, за, что последует компенсация зарплата работника.

Но следует помнить о непостоянном характере мотивации посредством денег. При достижении определенного уровня благосостояния или в определенных ситуациях денежный фактор мотивации уменьшает свое влияние на поведение работника. В таком случае для удовлетворения потребностей необходимо воспользоваться нематериальными вознаграждениями и льготами. [4]

Отличия мотивации заключается в том, что Мотивы - это стимулы, причины, силы, страсти, вызывающие или стимулирующие активность человека, побуждающие его вести себя определенным образом. От реакции на эти стимулы зависит модель поведения, а компенсация это вознаграждение своих работников:

- деньги (зарплата), которые могут удовлетворить целый ряд потребностей. Однако зарплата является стимулирующим фактором только в том случае, если люди придают ей большое значение и величина ее зависит от результатов труда;

- вознаграждение - это то, что может удовлетворить потребности человека. Руководитель имеет дело с двумя типами вознаграждений: внутренним и внешним;

- Компенсации — денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных предусмотренных федеральным законом обязанностей (статья 164 ТК РФ).Виды компенсационных выплат по трудовому праву следующие: командировочные, по переезду на работу в другую местность и за износ своего инструмента или другого личного имущества. [8]

Никто точно не знает, как действует механизм мотивации труда, какой силы может быть мотивирующий фактор и когда он срабатывает, не говоря уже о том, почему он срабатывает. Все, что известно, это то, что каждый работник трудится ради денежного вознаграждения и комплекса компенсационных и поощрительных мер. Денежное вознаграждение и другие компоненты компенсации обеспечивают необходимые условия выживания, развития работника и проведения им досуга, а также дают уверенность и высокое качество жизни в перспективе.

Исследования последних 30-ти лет показывают, что истинные побуждения, которые заставляют работе отдавать максимум усилий, трудно определить и они чрезвычайно сложны. Но овладев современными теориями и моделями мотивации труда, руководитель сможет значительно расширить свои возможности в привлечении образованного и обеспеченного работника сегодняшнего дня к выполнению задач, направленных на достижения целей фирмы. [1]

**особенность модели Майкла Портера**

Профессор из Гарварда Майкл Портер представил три свои стратегии для укрепления конкурентоспособности компании в далеком 1980 году в книге «Конкурентная стратегия». Они имеют достаточно общий вид, практические тонкости - это личное дело каждого предпринимателя.

Основная суть стратегий Майкла Портера заключается в том, что для успешного функционирования компании ей нужно каким-то образом выделяться на фоне конкурентов, чтобы не оказаться в глазах потребителей всем для всех, что как известно означает ничем ни для кого. Чтобы справится с этой задачей, компания должна выбрать правильную стратегию, которой и будет впоследствии придерживаться. Профессор Портер выделяет три типа стратегии: лидерство по издержкам, дифференциация и фокусирование. При этом последняя делится еще на две: фокусирование на дифференциации и фокусирование не издержках.

Подход М.Портера к генерированию альтернативных стратегий основывается на следующем утверждении. Устойчивость позиций предприятия на рынке определяют: издержки, с которыми производится и сбывается продукция; незаменимость продукта; сфера конкуренции (т.е. объем обработки рынка). [6]

Достичь конкурентных преимуществ и укрепить свои позиции предприятие может за счет: обеспечения более низких издержек на производство и сбыт товара. Низкие издержки означают способность предприятия разрабатывать, производить и продавать товар со сравнимыми характеристиками, но с меньшими затратами, чем конкуренты. Продавая свой товар на рынке со сложившейся (или даже меньшей) цене, предприятие получает дополнительную прибыль; обеспечения незаменимости продукта с помощью дифференциации. Дифференциация означает способность предприятия обеспечить покупателя товаром, обладающим большей ценностью, т.е. большей потребительной стоимостью. Дифференциация позволяет устанавливать более высокие цены, что дает большую прибыль.

Помимо этого перед предприятием стоит выбор, на каком «по ширине фронта» рынке конкурировать: на всем рынке или на какой-либо его части (сегменте). Этот выбор можно осуществить, используя зависимость между долей рынка и рентабельностью предприятия, предложенную М.Портером.

Предприятия, не обладающие возможностями для завоевания лидерства на рынке, должны сконцентрировать свои усилия на определенном сегменте и стремиться увеличивать там свои преимущества по отношению к конкурентам. [3]

Успеха добиваются крупные предприятия с большей долей рынка, а также относительно небольшие узкоспециализированные предприятия. Стремление небольших предприятий дублировать поведение крупных предприятий, не считаясь со своими реальными возможностями, приведет в критическую область утрате конкурентных позиций.

Для подобных предприятий, чтобы добиться успеха, следует выполнять правило: «Сегментируй рынок. Сужай производственную программу. Добивайся и сохраняй максимальную долю на минимальном рынке».

Исходя из этого, для укрепления позиций предприятия М.Портер рекомендует использовать одну из трех стратегий.

1. Лидерство за счет экономии на издержках:Предприятия, решившие использовать эту стратегию, все свои действия направляет на всемерное сокращение затрат. Примером может служить компания «Бритиш Юкрэниен Шипбилдерс» (Би-Ю-ЭС) по строительству сухогрузов. Изготовлением корпусов судов будут заниматься низкооплачиваемые рабочие украинских верфей. При производстве кораблей будет использоваться дешевая украинская сталь. Начинку кораблей поставят в основном британские компании. Поэтому ожидается, что стоимость новых судов будет значительно ниже цены аналогичной продукции европейских и азиатских корабелов. Так, сухогруз класса «ПАНАМАКС» водоизмещением 70 тыс. тонн, оценивается в 25-26 млн. долларов, в то время как аналогичное судно японской постройки стоит 36 млн. долларов.

Предпосылки: большая доля рынка, наличие конкурентных преимуществ (доступ к дешевому сырью, низкие расходы на доставку и продажу товаров и др.), строгий контроль расходов, возможность экономии расходов на исследования, рекламу, сервис. [3]

Преимущества стратегии: предприятия рентабельны даже в условиях сильной конкурентной борьбы, когда другие конкуренты терпят убытки; низкие затраты создают высокие входные барьеры; при появлении продуктов-заменителей лидер по экономии на издержках имеет большую свободу действий, чем конкуренты; низкие затраты снижают влияние поставщиков. Риски стратегии: конкуренты могут перенять методы снижения затрат; серьезные технологические новшества могут устранить имеющиеся конкурентные преимущества и сделать малопригодным накопленный опыт; концентрация на затратах затруднит своевременное обнаружение изменении требований рынка.

**Заключение**

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед промышленными предприятиями встаёт необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспосабливая все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора.

Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Менеджеры воплощают свои решения на практике с помощью доступных человеческих ресурсов, персонала фирмы, применяя к людям основные принципы мотивации, выступающие в качестве рычага побуждения себя и других к трудовой деятельности для достижения как личных целей, так и целей организации.

Если хорошо понимать, что движет работниками, что побуждает их к трудовым действиям, к чему они стремятся, выполняя определенную работу, можно правильно, то есть индивидуально, с ориентацией на личностные особенности подчиненных, сформировать стратегию активизации деятельности персонала данной фирмы.

Эта стратегия поможет менеджеру таким образом построить управление персоналом фирмы, что люди будут сами активно стремиться выполнить свою работу наилучшим образом и наиболее результативно с точки зрения достижения организацией своих целей.

**Список литературы**

1. Мескон , М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [Текст]: учебник / Пер. с англ. – М.: Дело, 1998.
2. Радугин, А.А. Основы менеджмента [Текст]: учебное пособие для вузов / Науч. ред. А.А. Радугин. – М.: «Центр», 1997.
3. Оучи, У. Методы организации производства. Японский и американский подходы [Текст]: учебник/ У Оучи – М., 1984.
4. Попов, С.А. Стратегический менеджмент [Текст]: Учеб. пособие. – 2-е изд./ С.А. Попов – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
5. Смирнов, Э.А. Управленческие решения [Текст]: учебное пособие/ Э.А. Смирнов – М.: ИНФРА-М, 2001.
6. Румянцева, З.П. Общее управление организацией [Текст]: Теория и практика/ З.П. Румянцева – М.: ИНФРА-М, 2004.
7. Травин, В.В., Дятлов, В.А. Основы менеджмента [Текст]: учебное пособие/ В.В. Травин, В.А. Дятлов – М.: Дело, 1995.
8. Управление организацией [Текст]: Учебник / Под ред. д.э.н. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2003.