**Содержание**

Введение

Глава 1. Теоретические основы методов управления персоналом

1.1 Персонал как объект управления

1.2 Понятие о методах управления

1.3 Сущность методов управления персоналом и их классификация

## Глава 2. Анализ применения методов управления персоналом в условиях Кузнечного производства ОАО «ГАЗ»

2.1 Описание Кузнечного Производства ОАО «ГАЗ» и его персонала

## 2.2 Административные методы управления в Кузнечном Производстве ОАО «ГАЗ»

2.3 Экономические методы управления, применяемые в Кузнечном Производстве ОАО «ГАЗ»

## 2.4 Исследование методов социально-психологического воздействия на персонал в Кузнечном Производстве ОАО «ГАЗ»

Глава 3. Основные направления совершенствования методов управления персоналом

3.1 Применение целевой комплексной программы в совершенствовании методов управления

3.2 Мероприятия по внедрению современных методов управления

3.3 Расчет экономической эффективности от внедрения мероприятий

Заключение

Список литературы

Приложения

**Введение**

Осуществление радикальных социально-экономических и политических реформ, как правило, связано с определенной дегуманизацией отношений между людьми, включенными в различные системы управления. Ситуация в России - не исключение. Тем не менее, преодоление возникающих на этом этапе кризисов невозможно без отказа от игнорирования проблем отношения с персоналом от желания манипулировать кадрами. И все более управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни организации, способной многократно повысить ее эффективность.

Система управления персоналом призвана играть ключевую роль в обеспечении условий конкурентоспособности и долгосрочного развития организации на основе регулирования отношений между администрацией и работниками. Все управление персоналом направлено на то, чтобы обеспечить наличие нужных людей в нужное время в нужных местах и освобождения от ненужных.

Здесь также стоит проблема качественного управления кадрами предприятия с использованием рациональных методов управления. Методы управления персоналом имеют большое значение на производстве. От выбора метода управления зависит степень достижения поставленных целей. Каждый руководитель стремится создать идеальную команду, члены которой работали бы как часы, обладали интуицией, чувством ответственности и высокой работоспособностью. Если в большей степени использовать административный способ воздействия, основанный на приказах и распоряжениях, то здесь будет работать принцип: нами командуют, мы подчиняемся. Люди в такой команде не могут внести личный вклад в выполнение задач, и многие идеи будут «похоронены». Использование морального поощрения должно сопровождаться материальным.

Если руководитель будет работать в стиле сотрудничества, он также может добиться успеха, однако это удается, как правило, людям властного типа. В целом каждый член коллектива обучается руководить так, как им руководят, поэтому поведение руководителя в целом влияет на поведение членов коллектива. Тактичный руководитель, который уважает интересы каждого подчиненного, порождает этим такое же уважение и в команде.

Методы управления персоналом выступают как способы реализации принципов. Принципы, в свою очередь, трактуются в теории управления как устойчивые правила сознательной деятельности людей в процессе управления, обусловленные действием объективных законов. Принципы в общем виде представляют собой исходное положение теории, учений, науки.

Данная дипломная работа посвящена совершенствованию системы методов управления персоналом промышленного производства (Кузнечного производства ОАО «ГАЗ»).

Актуальность изучаемого вопроса состоит в том, что иногда в организации можно наблюдать картину, когда многие благие начинания руководителя терпят неудачу именно потому, что цели их разработчика не совпадают с желаниями людей, которым по долгу службы и предстоит все это внедрять непосредственно в практику.

 Вообще искусство управления, прежде всего, заключается в том, что цели, выдвинутые руководителем, были восприняты подчиненными как свои, породили у них желание непременно воплотить в жизнь все задуманное. Для осуществления задуманных целей необходимо найти рациональные методы управления.

**Цель дипломной работы**: анализ методов управления и их совершенствование в действующем производстве.

**Объект исследования**: процесс управления персоналом в Кузнечном производстве ОАО «ГАЗ».

**Задачи исследования**:

1.Исследование теоретических основ управления.

2. Анализ методов управления персоналом в КП ОАО «ГАЗ».

3. Разработка предложений по внедрению современных подходов к управлению персоналом.

4. Экономическая оценка предложенных мероприятий.

При написании дипломной работы применены общенаучные методы. Метод анализа и наблюдения. Социологические методы: опрос, интервьюирование.

В изучении темы были использованы труды российских авторов, исследователей в области управления персоналом, так как зарубежная литература не выявляет специфики управления человеческими ресурсами в России. Проведенные исследования являются универсальными и могут распространяться на другие организации промышленного типа, как нижнего Новгорода, так и региона.

**Глава 1. Теоретические основы методов управления персоналом**

**1.1 Персонал как объект управления**

Развитие общества и народного хозяйства невозможно без реализации определенного свода законов, правил, норм, алгоритма поведения общества в целом и его составляющих - коллективов, неформальных объединений людей вплоть до семьи как первичной основы социума. Несомненно, что каждый объект управления (государство, отрасль, предприятие, учреждение, коллектив, личность) характеризуется существенными особенностями, отличиями, но научные методы управления имеют в своем арсенале общие принципы и методы воздействия на любой управляемый объект. Теория, практика и искусство управления используются руководителем для достижения цели своей деятельности и позволяют выработать стратегию, комплекс средств и методов для решения поставленных задач при персональной ответственности за принимаемые управленческие решения.

Каждый из управляемых объектов является системой, состоящей из отдельных, но взаимосвязанных частей, элементов. Причем система приобретает новые свойства, которыми не обладают составляющие ее элементы. Информационные связи между элементами системы исследуются логическим и математическим аппаратом кибернетики. Управление обеспечивает непрерывное и целенаправленное воздействие на управляемый объект, которым может быть коллектив, или отдельная личность, а также технологическая установка. Управление есть процесс, а система управления - механизм, который обеспечивает этот процесс.

Управление не может претендовать на статус точной науки, поскольку процесс управления протекает в условиях значительной неопределенности и для него характерно множество внешних и внутренних перемен. Однако наука управления позволяет систематизировать, анализировать управленческий процесс. Принципиально процесс управления характеризуется двумя основными составляющими: управляющей системой и объектом управления. Основная особенность процесса управления - единство и взаимосвязанность его составных частей, что обеспечивается обратной связью.

Сложно положение человека в обществе. Если человек научился жить в отрыве от природы, то жить вне общества психически полноценный человек не может. Коллектив создается на основе постоянных контактов, совместных действий, направленных на достижение общих целей. Но не всегда совпадают интересы личности и коллектива; одно из важных задач руководителя является создание благоприятных условий для гармоничного сочетания общественных и личных интересов, создание разумной системы внутригрупповой регламентации, норм и правил, наиболее полно отвечающих интересам каждого и коллектива, как единого социального организма. Успех деятельности коллектива во многом зависит от того, как общество обеспечивает условия для становления и развития личности, в какой степени оно способно удовлетворить потребности каждого члена коллектива. Но человек обладает потребностью выделить себя, доказать свою неповторимость, индивидуальное отличие от всех других в социуме. Личность может временами, и бунтовать против принципов общежития. Личность и общество, начальник и подчиненные - наиболее сложные и вечные проблемы жизни. Найти подходы к решению этих проблем пытается наряду с наукой, религией, моралью и искусство управления.

«Управление персоналом в нашей стране испытывает сейчас сильное влияние обыденного сознания. Это проявляется в попытках управленцев ограничить знания об объекте управления только своим жизненным опытом, упрощенно воспринимать персонал как фактор производства, причем вспомогательный и легко заменяемый» [2, С. 15].

В теории и практике управления на протяжении длительного времени используется целый ряд терминов, отражающих участие людей в общественном производстве: рабочая сила, кадры, персонал, трудовые ресурсы, человеческие ресурсы. В отечественном управлении чаще всего применяются понятия: «кадры» и «персонал», причем многие склонны считать их как синонимы.

**Кадры** (от фр.cadres) – «социально-экономическая категория, обозначающая постоянный (штатный) состав работников, т.е. трудоспособных граждан, состоящих в трудовых отношениях с государственными, кооперативными, частными предприятиями, фирмами, организациями, учреждениями» [20,С 123].

Понятие «персонал» в отечественной управленческой практике появилось недавно, скорее всего как подражание специальной терминологии, пришедшей к нам с развитием рыночных отношений.

**Персонал** – «категория работников, объединенных по признаку принадлежности к организации (аппарату, отделу, службе, лаборатории, кафедре.) или к профессии (управленческий, административный, инженерный, технический персонал.)» [11, С.32].

Кадры могут быть включены как в производственную сферу, так и в систему управления, в работу общественных организаций, научных, культурных, учебных, медицинских и других учреждений. В специальной литературе понятие «кадры» представлено в широком и узком смыслах слова.

Термин «персонал», следовательно, характеризует весь личный состав работающих в организации, на предприятии постоянных и временных специалистов.

Большинство исследователей склонны определить «персонал» как некоторое количество человек одного трудового коллектива, имеющих определенные различия между собой (должностные, профессиональные, личные) и организованных по общему замыслу руководства с учетом этих различий для решения задач, предусмотренных уставом организации, фирмы, предприятия.

Из определения «кадры», «персонал» видны их различия, связанные с объемами в содержании этих понятий. Многие российские исследователи, выступая против «огосударствления» всех работающих, против превращения их в «винтиков» государственной машины, за освобождение от духовно-политического порабощения со стороны государства, предлагают отказаться от термина «кадры», считая, что он относится лишь к административно-командной системе управления.

Думается, что идея «раскодирования» людей, отказ от термина «кадры», прочно вошедшего в российские управленческие и политические документы, в сознание людей, вряд ли могут дать ожидаемый эффект, хотя сама по себе идея отмены кадрово-должностного прикрепления большинства граждан к государству, как бывшему главному работодателю, весьма интересна и заслуживает внимания.

Замена терминов не оправдана и по сути. Термин «кадры» в переводе с французского означает личный состав, персонал, всех постоянно работающих. Таким образом, хотя этот термин и стал широко использоваться в условиях советской административно-командной системы управления как свидетельство включенности работника в эту систему, зависимости человека от государства, его нельзя связывать только с советско-коммунистическими структурами.

Среди отдельных исследователей есть стремление показать, что термин «кадры» относится к сфере государственной политики, а «персонал» - это сфера предприятий, организаций, учреждений.

Существенным признаком персонала организации является наличие у него трудовых взаимоотношений с работодателем. Как правило, эти взаимоотношения оформлены трудовым договором (контрактом), хотя и не исключен вариант отсутствия формального юридического оформления найма. В последнем случае персонал организации лишается гарантий соблюдения по отношению к нему норм трудового законодательства. Важный признак персонала организации - это обладание определенными качественными характеристиками: способностями (наличие конкретных знаний и профессиональных навыков, опыта работы в определенной сфере деятельности); мотивацией (круг профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру, потребность в профессиональной и личной самореализации); свойствами (наличие психологических, интеллектуальных, физических качеств, необходимых для определенной профессиональной деятельности). Обладание сотрудниками теми или иными качественными характеристиками определяет структуру персонала по категориям: руководители, специалисты, служащие, рабочие. Все категории персонала в свою очередь могут структурироваться по профессиям, специальностям, квалификационным признакам. Условия найма, уровень качественных характеристик, их развитие определяют деятельность персонала в конкретной должности или на конкретном рабочем месте, т.е. определяют положение сотрудника в организационной структуре. Это положение связано с достижением цели и выполнением какой-либо задачи. Персонал организации работает на обеспечение определенных целей предприятия. Кроме того, его сотрудники обладают собственными целевыми установками. Эффективность работы персонала во многом определяется тем, насколько цели каждого сотрудника адекватны целям организации.

Выделенные признаки персонала показывают, что он характеризуется, прежде всего численностью, структурой, рассматриваемой как в статике, так и в динамике, профессиональной пригодностью, компетентностью, мотивацией.

**1.2 Понятие о методах управления**

Слово «метод» - греческого происхождения, что в переводе означает способ достижения конечной цели. Под методом управления обычно понимается совокупность способов и приемов воздействий субъекта управленческой деятельности на управляемый объект для достижения поставленных целей. Под методами управления персоналом понимают способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности для достижения целей организации.

Методы управления тесно связаны с принципами управления.

Принципы управления - это основополагающие, фундаментальные правила, которые должны соблюдаться при осуществлении управления, обеспечивать достижение заданных целей.

В литературе по теории управления проблеме принципов уделяется большое внимание. Говоря о принципах управления, нельзя не остановиться на принципе системного, комплексного подхода. Сущность системного подхода состоит в том, что нельзя произвольно вырывать то или иное явление из контекста, рассматривать его изолированно от других. Каждое явление, каждый предмет следует рассматривать во взаимосвязи, в единстве с другими явлениями и предметами.

Необходимо отметить, что хотя между комплектностью и системностью есть много общего, эти понятия нельзя полностью отождествлять. Системность – это, прежде всего, взаимосвязь частей, составляющих единое целое. Комплексность же предполагает учет всех аспектов явления, полноту их охвата. «Комплексный подход позволяет учесть всю совокупность факторов, воздействующих на течение общественных процессов, определить место и значение каждого из них в общественной системе, выделить основные задачи, решив которые возможно успешно разрешить все многообразие управленческих задач» [8, С. 87].

Системный подход в управлении находит свое выражение в том, что невозможно совершенствовать какое-то одно звено системы или улучшать какую-то одну сторону управления, забывая при этом о других звеньях.

Методы выступают в качестве способов реализации принципов. Методы носят более альтернативный характер, возможен их выбор, замена одного другим. Методы управления также существуют объективно, их нельзя произвольно придумать, изобрести, они вытекают из принципов управления, обусловлены ими. Однако методы управления в отличие от принципов более вариативны. Задача руководителя как раз и состоит в том, чтобы с учетом конкретных условий и специфики управляемых объектов выбрать оптимальный путь, обеспечивающий наиболее полную реализацию принципов управления.

Система методов управления персоналом представлена в таблице 1.

Таблица 1. **Методы управления персоналом в организации**

|  |
| --- |
| Методы управления персоналом |
| ***Организационно-распорядительные*** | ***Экономические*** | ***Социально-******психологические*** |
| Установление госзаказов | Технико-экономический анализ | Страхование |
| Формирование структуры органов управления | Технико-экономическое обоснование | Установление материальных санкций и поощрений |
| Утверждение административных норм  | Планирование | Социальный анализ в коллективе работников |
| Правовое регулирование | Материальное стимулирование | Социальное планирование |
| Издание приказов, указаний и распоряжений | Кредитование | Создание творческой атмосферы в коллективе |
| Инструктирование | Ценообразование | Участие работников в управлении |
| Отбор, подбор и расстановка кадров | Участие в прибылях и капитале |  |
| Утверждение методик и рекомендаций | Налогообложение |  |
| Разработка положений, должностных инструкций, стандартов организации | Установление экономических норм и нормативов |  |
| Разработка другой регламентирующей документации |  |  |
| Установление административных санкций и поощрений |  |  |

Различают общие методы управления и частные, локальные, которые характерны только для данной отрасли, данного органа управления. Частные методы управления иногда называют приемами управленческой деятельности.

Методы управления можно рассматривать в разных аспектах, с разных точек зрения: по содержанию, по направленности, по организационной форме. Эти аспекты в каждом конкретном методе определенным образом сливаются, сочетаются, взаимодействуют.

Необходимо различать методы управления и методы руководства. Методы управления - это способы воздействия того или иного звена системы управления на другие, нижестоящие звенья или управляемые объекты для достижения намеченных целей управления. Методы же руководства - способы воздействия на людей, реализующих, претворяющих в жизнь эти цели.

Как видно из приведенных выше определений, методы управления и методы руководства взаимосвязаны, они имеют общую основу, реализуют общие цели и задачи. Однако было бы неправильно отождествлять обе группы методов, ставить между ними знак равенства. Методы управления и методы руководства не только взаимосвязаны, им присущи и своя специфика. Первые нацелены на звено системы, на управляемый объект, вторые - на конкретных исполнителей, обладающих своими индивидуальными особенностями. Следовательно, можно сказать, что там, где речь идет о непосредственной работе с людьми, применяются главным образом методы руководства.

Методы, которые используются руководителями, при всем их разнообразии можно разделить на две большие группы: методы организационного воздействия (администрирования) и методы стимулирования (материального, социального, морального). Ведущим в работе руководителя организации являются методы стимулирования. При этом особую роль играет социальное и моральное стимулирование, использование методов убеждения.

Следует отметить, что нет и не может быть каких-то абсолютных, универсальных методов руководства, пригодных, так сказать, на все случаи жизни, безотказно действующих в любых ситуациях. Речь должна идти не об абсолютизации отдельных методов и приемов руководства, а о комплексном использовании различных методов с учетом конкретных условий и обстановки.

Управление - это целенаправленный, сознательный процесс. Оно всегда предполагает постановку определенной цели, выбор оптимальных путей и средств для их достижения.

Выбор цели - исходная точка, первый этап управления, его наиболее творческая составная часть. Цели управления можно классифицировать по их содержанию, уровням управления, значимости и временной протяженности (стратегические, долговременные, тактические, краткосрочные, цели-задачи). Формулировки целей могут выражаться в общем виде или быть количественными, поддающимися точному измерению.

Значение имеет определение значимости целей, их ранжирование, установление приоритетов, соподчиненности целей.

Проблема определения целей управления тесно связана с проблемой оценки их выполнения, с критериями эффективности управленческой деятельности. Критерием эффективности является степень реализации, осуществления намеченной цели. «…Эффективность работы органов управления будет представлять собой строго определенную степень соотношения между ее целью, нормативно установленными функциями, управленческими действиями и результатами» [10, С. 365].

Одни и те же цели могут быть достигнуты различными методами, различными средствами. Важнейшая задача управления заключается в том, чтобы из множества вариантов решения проблемы, из множества путей, ведущих к намеченной цели, выбрать те, которые обеспечивают наилучшие результаты при минимальных затратах времени, сил, материальных ресурсов. Знание методов управления позволяет разобраться в громадном количестве конкретных приемов и частных способов управления. Социология управления описывает и интерпретирует большое количество методов, применяемых в управленческой деятельности как общенаучных, свойственных любой сфере познания и преобразования действительности, специфических, свойственных только управленческим взаимодействиям.

**1.3 Сущность методов управления персоналом и их классификация**

Многообразие методов управления вызывает необходимость упорядочения всей их совокупности путем классификации. Разные авторы учебных и научных работ предлагают различные подходы к определению конкретных групп методов управления. Существуют методы прямого и косвенного воздействия, формальные и неформальные методы. Использование методов прямого воздействия предлагает непосредственные результаты воздействия. В результате косвенного воздействия создаются условия для достижения определенных целей. Соотношение методов формального и неформального воздействия отражает характерные черты стиля управления.

Наиболее часто все методы управления классифицируются на общенаучные и специальные (частные).

Общенаучные методы применяются не только в науке управления, но и в других отраслях знаний. Они составляют основу системы методов управления персоналом, образуя его общенаучную методологию. К числу общенаучных методов относятся:

1. диалектический метод;

2. системный метод;

3. комплексный метод;

4. метод историзма;

5. метод социального эксперимента;

6. метод моделирования;

7. мысленно-логические методы (дедукции, анализа, синтеза, методы классификации и построения типологии);

8. метод математизации;

9. эвристические методы;

10. метод эксперимента;

11. метод социологического исследования.

Методы управления существуют объективно и вытекают из принципов управления. Вместе с тем, методы в отличие от принципов более вариативны, предполагают определенную свободу выбора для достижения намеченной цели. Задача органов управления и самих руководителей образовательных учреждений состоит в том, чтобы с учетом конкретных условий и специфики управляемых объектов выбрать оптимальный путь, обеспечивающий наиболее полную реализацию принципов управления.

Между принципами и методами управления существует определенная связь. Методы - это пути, способы реализации принципов управления, достижения намеченных целей. В теории управления методы выделяются по содержанию, направленности воздействия и организационным формам. Методологической основой методов управления являются принципы системности, оптимальности и эффективности, соотношения государственных и общественных начал в управлении и др.

Метод управления есть, прежде всего, организация, идея и способ объединения, сплочения людей в рабочую группу (команду) в соответствии с объективными требованиями и возможностями вне и независимо от руководящего лица. «Стиль, управления - это устойчивая совокупность личностных, субъективных, психологических характеристик руководителя, посредством которых реализуется тот или иной метод управлении» [12, С. 159]. Метод и стиль управления тесно связаны между собой и влияют друг на друга в различных отношениях. Каждому из сложившихся методов управления адекватен вполне определенный стиль управления, т.е. каждый метод для своей реализации нуждается в личностях обладающих вполне определенной направленностью его индивидуальной активности, приобретающей форму устойчивого стереотипа.

Существуют различные основания для классификации, или типологии, методов и стилей управления. В теории и практике управленческой деятельности в последние годы сложилось несколько подходов к типологии методов и стилей управления.

Наиболее известные из этих подходов определяются по следующим важным основаниям:

- по сущности воздействующего на группу {коллектив) или на личность фактора: это экономический, административный и социально-психологический методы и, соответственно, прагматический, административный и морализаторский стили;

- по целевому признаку (по характеру цели управленческой деятельности: деловой и бюрократический методы и стили);

- по степени применения формальных и неформальных способов воздействия на группу или личность: директивный (формалистический), товарищеский (авторитетный) и попустительский, (свойский) методы и стили;

- по преобладанию единоличных или групповых способов воздействия, по степени проявления и коллегиальности; автократический (авторитарный, волевой), демократический и пассивный (либеральный) методы и стили (Рис. 1).

Особенно большое распространение получили методы и стили управления, образующиеся по целевому принципу. Наша концепция также основывается на доминирующей роли результативной цели в целостном процессе управления.

В зависимости от того, на достижение каких целей смотивирована деятельность руководителей управляющей и управляемой подсистем, складываются и соответствующие стили управления. Можно выделить: деловой стиль, если для руководителя важнее всего интересы основного дела, и бюрократический стиль, если руководитель направляет свои усилия и усилия, подчиненных на достижение вторичных, промежуточных целей, на выполнение не основных, вспомогательных задач, т.е. если происходит так называемая деформация цели.

**Типология методов и стилей управления**

**в организации**

**По сущности воздействующего на коллектив или личность фактора.**

**По целевому признаку.**

**По степени применения формальных и неформальных способов воздействия на группу или личность.**

**По преобладанию единоличных или групповых способов воздействия.**

Экономический метод. Прагматический стиль.

Административный метод и стиль.

Социально-психологический метод. Морализаторский стиль.

Деловой
 метод и стиль.

Бюрократический метод и стиль.

Директивный метод и формалистический стиль.

Товарищеский метод и авторитетный стиль.

Попустический метод. Либеральный стиль.

Автократический метод. Авторитарный стиль.

Демократический метод. Пассивный стиль.

**Рис. 1. Классификация методов и стилей управления персоналом в организации**

Вторая точка зрения, которую разделяем и мы, представляет методы управления как способы воздействия субъекта иерархической структуры взаимодействия, которые, обеспечивая организационно-психологическое единство педагогической системы, способствуют повышению эффективности и качества управленческого процесса. Таким образом, система управления представляется как определенная целостность взаимосвязанных и взаимодействующих между собой субъекта и объекта (людей и процесса).

Особая роль в управлении на сегодняшний день принадлежит социально-психологическим методам управления. Их особенность состоит в воздействии на личность с помощью логических и психологических приемов в целях превращения задания в осознанную необходимость, мотивированную потребность ее деятельности. Социально-психологические методы управления требуют дифференцированного использования и с учетом управленческой деятельности. При этом на каждой ступени управления организацией используются как общие для всех уровней методы - личный пример, убеждение, доверительная беседа, поддержка личной инициативы, критика и самокритика и т.д., так и методы, присущие именно данной ступени, что связано со спецификой деятельности на разных управленческих уровнях.

Деятельность руководителя в системе управления особая. Он реализует интересы и установки государства и общества, являясь полномочным представителем целостной системы управления. С другой стороны, подлинный руководитель – это лидер коллектива, способный выявлять, выражать и защищать интересы своей организации. В его деятельности смыкаются централизованные и демократические начала управления. Руководитель, опираясь на аппарат управления, на общественные организации, с их помощью направляет деятельность аппарата управления на выполнение задач, поставленных обществом. Он координирует и направляет работу всех функциональных служб управления, охватывает проблемы в целом, во всех их аспектах.

Стиль управления – это совокупность приемов, манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая заставить их делать то, что в данный момент необходимо в целях достижения определенного результата. Для подавляющего большинства подчиненных при получении приказа от начальника огромное значение имеет то, как в каком тоне отдан приказ, как при этом вел себя начальник, учитывал ли при этом его, подчиненного, мнение, его профессиональный потенциал, возможности. В этом как раз и проявляется стиль управления, стиль руководства [10, С.225].

Таблица 2 **Стили управления**

|  |  |
| --- | --- |
| **Функции управления** | **Стили управления** |
| **Авторитарный** | **Демократический** | **Делегирующий** |
| *Принятие решения* | Единолично | Коллегиально | Решение поручается принять команде |
| *Доведение решения до подчиненных* | Приказ, команда | Совместное определение исполнителей | Команда сама определяет кандидатуры |
| *Подбор и увольнение кадров* | Единолично | Советуется с командой | Поручает поиск кандидатур |
| *Использование стимулов и мотивации* | Страх наказания. Использование материальных стимулов | Поддержка и поощрение. Совместное определение форм поощрения | Передает команде определение форм поощрения |
| *Осуществление контроля* | Жесткий контроль сверху | Функции контроля распределяются совместно | Контроль передается команде |
| *Отношение к повышению квалификации* | Определяет единолично кому, где и когда повышать квалификацию | Кому, где и когда повышать квалификацию определяется совместно | Команда определяет кому, где и когда повышать квалификацию |
| *Манера общения* | Держит дистанцию, не общителен | Дозировано товарищеская, открыт и доступен | Отношение полного доверия |

Таким образом, принять решение можно тремя способами:

* решение принимает сам руководитель лично (авторитарный стиль);
* решение принимается коллегиально, когда руководитель советуется с подчиненными, совместно приходят к единому мнению (демократический стиль);
* руководитель то же самое решение поручает принять самим подчиненным (делегирующий стиль).

Авторитарный стиль управления – совокупность приемов управления, используя которые, руководитель ориентируется на собственные знания, интересы, цели. Авторитарный руководитель не советуется с коллегами или подчиненными, занимает жесткие позиции и использует административные методы воздействия на людей, навязывая им свою волю путем принуждения или вознаграждения. Этот стиль наиболее востребован в период становления, то есть на начальном этапе формирования организации, ее трудового коллектива, когда у работников не сформированы навыки видения целей и путей их достижения. К отрицательным качествам авторитарного стиля следует отнести то, что он способствует снижению творческой инициативы подчиненных, ухудшает социально-психологический климат, ведет к текучести кадров.

Демократический стиль управления – совокупность приемов управления, манера поведения руководителя, основанные на сочетании принципа единоначалия с активным вовлечением в процессы принятия решений, управления, организации и контроля подчиненных. Демократичный руководитель предпочитает оказывать влияние на людей с помощью убеждений, разумной веры в исполнительность и мастерство подчиненных и использует экономические и социальные методы воздействия. Демократический стиль – наиболее подходящий для формирования командных взаимоотношений, поскольку формирует доброжелательность и открытость взаимоотношений как между руководителем и подчиненным, так и между самими подчиненными. Этот стиль в максимальной степени сочетает в себе методы убеждения и принуждения, помогает каждому работнику четко сформулировать его личные цели, установить эффективную коммуникацию между руководителем и подчиненным. К негативным последствиям использования демократического стиля следует отнести дополнительные затраты времени на обсуждение проблемы, что в экстремальных условиях можно резко снизить эффективность управления.

Делегирующий стиль управления – совокупность приемов управления, манера поведения руководителя, основанные на передаче задач подчиненным, которые принимают на себя и часть ответственности за их выполнение. Руководитель, предпочитающий делегирующий стиль, предоставляет подчиненным практически полную свободу. Стиль делегирования рассчитан на руководителей, которые хорошо ориентируются в ситуации и умеют распознавать уровни зрелости сотрудников, передавая им только те обязанности, с которыми они могут справиться. Речь о делегировании может идти только в том случае, если это высокоэффективные коллективы и если те, кому передается право самостоятельного решения проблемы, являются специалистами высокого класса. При этом стиле управления используются социально-психологические методы воздействия.

Стиль руководства должен меняться с ростом профессионального мастерства, опыта работы подчиненных и соответствовать той ситуации, в которой находится подчиненный.

Широкое разнообразие существующих методов и подходов в управлении персоналом ведет к тому, что начинает складываться общая профессиональная идеология этой управленческой дисциплины.

Раньше кадровая работа традиционно находилась на периферии внимания руководителей предприятий, роль специалистов по управлению персоналом определялась тем, что они выполняли функции советников при руководстве и не несли непосредственной ответственности за разработку и реализацию стратегии организации, а финансовые и производственные соображения, как правило, всегда брали верх над предложениями кадровых работников, идущими вразрез с общей стратегией корпорации [2, С. 14].

Отсутствие специализированной профессиональной подготовки и соответствующей профессиональной квалификации снижало авторитет кадровых работников руководителей в глазах их подчиненных.

Сейчас корпоративный менеджмент переживает подлинный расцвет, наблюдается относительный и абсолютный рост числа (и образования!) работников кадровых служб; повысился статус этой профессии: руководители кадровых служб в большинстве корпораций стали входить в состав правления и даже в состав советов директоров; резко возросло внимание к уровню профессиональной подготовки менеджеров по персоналу.

Каждый метод руководства персоналом имеет как свои сильные, так и слабые стороны. Абсолютных, идеальных не существует. Поэтому перед руководителем встает несколько задач:

* стремиться найти те, методы, которые имеют с точки зрения стоящей задачи наибольший потенциал воздействия;
* умело сочетать те или иные методы руководства, чтобы их комбинация максимально мотивировала подчиненных выполнить данное задание;
* умело применять выработанные методы и их сочетание на практике.

Выбор метода – это только половина проблемы. Необходимо владеть искусством успешного его применения. При анализе отдельных групп методов руководства мы уже отмечали сильные и слабые стороны каждого из методов, заключенные в них возможности и, естественно, присущие каждому из них ограничения. Руководитель, рассматривая тот или иной метод, всегда должен помнить об этих их ограничениях.

Руководитель при выборе метода управления должен также учитывать ***«***эффект накопления» и «эффект привыкания». Длительное использование одного и того же метода, пусть даже эффективного, постепенно ведет к тому, что система управления как бы адаптируется к нему, свыкается с ним. И это ослабляет воздействие метода. С другой стороны, за длительный период использования метода его недостатки и «огрехи» накапливаются и могут вырасти в серьезную проблему. Например, многократное использование какого-то метода морального поощрения, не подкрепляемого материальными стимулами, постепенно снижает воздействие этого метода и появляется сначала все более пассивное отношение к нему, а на определенном этапе - отрицательная реакция. Стимул становится антистимулом. Поэтому важно сочетание методов морального и материального стимулирования. Очень серьезной становится проблема сочетания методов в связи с изменяющимися условиями, ситуацией и т.д. Например, на стадии почина роль моральных стимулов велика, а при переходе от почина к повсеместному распространению опыта роль морального стимулирования притупляется и, наоборот, возрастает значение систематического материального поощрения.

Проблема сочетания методов воздействия очень сложная, так как необходимо исследовать не только сами методы, но и учитывать в полной мере ситуацию и, главное, черты характера тех работников, на которых эти методы направлены.

Методы воздействия надо выбирать такими, чтобы они были «подходящими» для конкретного работника. Поэтому успех в выборе методов руководства связан не только с пониманием сути методов, особенностями их сочетаний и т.д., но и глубоким знанием и умением руководителя в каждом методе различать содержание (т.е. требования каких законов он реализует), направленность (на какие мотивы поведения людей он направлен) и организационную форму его применения (приказ, совет и т.п.).

Все методы управления персоналом оказывают воспитательное влияние на работника. Чем сознательнее, активнее, квалифицированнее, принципиальнее становится работник, тем больше создается предпосылок для применения базы для научных, логических методов убеждения, тем быстрее, и, что главное, эффективнее идет решение задач управления. Поэтому в условиях роста культуры, воспитанности персонала возрастает значение комплексного подхода к использованию методов руководства.

Следует иметь в виду, что методы управления не только применяются руководителями, но и формируют руководителей. Сформировавшиеся в условиях преобладания одной группы методов кадры постепенно сами становятся носителями этих методов. Эти работники пытаются сохранить методы, в условиях которых им удалось выдвинуться, к которым они привыкли. А потому переход к новым методам управления всегда требует работы по повышению квалификации, поиску и продвижению новых работников.

Очевидно так же, что использование только методов формального управления ведет к жестокости, отсутствию гибкости в организации, препятствию инициативы, что тормозит дальнейшее развитие организации и ведет к снижению стабильности занимаемого места на рынке конкуренции [3, С. 100]. В то же время преобладание неформальной структуры приведет к хаосу и неразберихе в организации. Таким образом, для успешного управления необходима как децентрализация управления и ответственности внутри фирмы, так и формирование сплоченности коллектива.

Формирование сплоченности коллектива сегодня носит название ***«корпоративной культуры»,*** которая определяет ценности и убеждения работников предприятия. Объединяя в себе идейную и поведенческую стороны, корпоративная культура, формирует внутрифирменные правила, стандарты поведения поведение, имидж фирмы, стимулирует работников на достижение целей, способствует идентификации работника с фирмой, формирует приверженность фирме, создает дух коллективного «мы». «Дух корпорации» увеличивает прибыль и качество выпускаемой продукции примерно на 15-20%. ***Идейная сторона*** корпоративной культуры – это нормы, ценности, предписания, принципы, социальные установки. ***Поведенческая сторона*** корпоративной культуры – это символика (ритуалы, церемонии, традиции, обычаи), герои, отношения с руководителями, коллегами, подчиненными.

Только тот коллектив, который хорошо отдыхает, хорошо и работает, поэтому важным направлением корпоративной культуры является подготовка и проведение праздников и мероприятий по организации досуга своих работников.

Считается оправданным расход на атрибутику фирмы, создающую ее лицо (флажки, гимн, форму, значки, лозунги), ибо он создает у работников положительный трудовой настрой, служит укреплению корпоративного духа компании, сплоченности коллектива.

##

## Глава 2. Анализ применения методов управления персоналом в условиях Кузнечного производства ОАО «ГАЗ»

## 2.1 Описание Кузнечного производства ОАО «ГАЗ» и его персонала

Открытое акционерное общество «Горьковский автомобильный завод» является крупнейшим заводом в автомобилестроительной отрасли. В его структуре насчитывается много крупных заводов, корпусов, производств, управлений таких как: Завод мостов грузовых автомобилей (ЗМГА), Производство легковых автомобилей (ПЛА), Корпус цветного литья (КЦЛ), Кузнечное производство (КП), Литейное производство (ЛП) и многие другие.

Кузнечное производство представляет собой производство поковок и рессор с законченным циклом изготовления.

Общая площадь производственных зданий – 83363 кв.м.

Площадь административно-бытовых помещений – 23110 кв.м.

Площадь прилегающей территории – 93154 кв.м.

В состав производства согласно характеристике Кузнечного производства ОАО «ГАЗ», входят следующие производственные цеха (приложение 2):

* главный кузнечный цех (ГКЦ);
* термический цех (ТЦ);
* кузнечно-прессовый цех (КПЦ) с участком крупных горячих штамповок (УКГШ);
* рессорный цех (РЦ);
* ремонтно-механический цех (РМЦ);
* энерго-ремонтный цех (ЭРЦ).

Деятельность Кузнечного производства ОАО «ГАЗ» направлена на обеспечение цехов и производств ОАО «ГАЗ» подковками и рессорами для изготовления узлов грузовых и легковых автомобилей марки «ГАЗ».

Структурная схема производства приведены в приложении 1.

Численность рабочих, руководителей, специалистов и служащих приведена в табл. 3 и 4.

Таблица 3

**Списочная численность рабочих Кузнечного производства**

|  |  |
| --- | --- |
| Подразделения производства | Численность рабочих |
| производственные | по подготовке производства | **Итого:** | из них женщин |
| Главный кузнечный цех | 324 | 67 | **391** | 139 |
| Термический цех | 81 | 75 | **156** | 88 |
| Прессово-кузнечный цех | 82 | 44 | **126** | 27 |
| Рессорный цех | 165 | 82 | **247** | 71 |
| РМЦ | - | 224 | **224** | 31 |
| МЭО | - | 204 | **204** | 28 |
| Управление КЦ | - | 165 | **165** | 92 |
| **ВСЕГО:** | **652** | **861** | **1513** | **476** |

Производство является очень тяжелым, основную массу работающих (две трети) составляют мужчины.

Таблица 4

**Списочная численность РСС Кузнечного производства**

|  |  |
| --- | --- |
| Подразделения производства | Численность РСС |
| руководители | специалисты | служащие | **Итого:** | из них женщин |
| Главный кузнечный цех | 20 | - | 1 | **21** | 1 |
| Термический цех | 12 | - | 1 | **13** | 1 |
| Прессово-кузнечный цех | 15 | - | 1 | **14** | 1 |
| Рессорный цех | 19 | - | 1 | **20** | 3 |
| РМЦ | 20 | 4 | - | **24** | 2 |
| МЭО | 16 | 2 | - | **18** | 3 |
| Управление КЦ | 35 | 28 | 3 | **67** | 24 |
| **ВСЕГО:** | **137** | **34** | **7** | **178** | **35** |

На основе этих данных можно построить диаграмму соотношений рабочих (основных и вспомогательных), руководителей, специалистов и служащих (рис. 3).

**Рис. 3. Соотношение рабочих, руководителей, специалистов и служащих Кузнечном производстве ОАО «ГАЗ»**

Рассмотрим образовательную и возрастную структуру персонала Кузнечного производства в табл. 5 и 6.

Таблица 5

**Образовательная структура персонала кузнечного производства**

**(в % к численности)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Уровень образования** | **2006** | **2007** | **2008 (последние 9 месяцев)** |
| Общее среднее | 5% | 3% | 3% |
| Среднее специальное | 43% | 45% | 42% |
| Незаконченное высшее | 18% | 16% | 18% |
| Высшее | 34% | 36% | 37% |

Анализируя данные, приведенные в табл. 5, можно сделать вывод о том, что уровень образования в Кузнечном производстве постоянно растет за счет сокращения доли сотрудников, не имеющих среднего образования. В тоже время доля работников с высшим образованием остается практически постоянной.

Таблица 6

**Возрастная структура персонала кузнечного производства (в % к численности)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Возраст** | **2006** | **2007** | **2008 (последние 9 месяцев)** |
| Моложе 20 лет | 5% | 3% | 5% |
| 20-30 лет | 10% | 10% | 18% |
| 31-40 лет | 23% | 20% | 26% |
| 41-50лет | 11% | 12% | 16% |
| 51-60 лет | 35% | 37% | 30% |
| Старше 60 лет | 16% | 18% | 5% |

Традиционным показателем статистики человеческих ресурсов является возраст. Из табл. 6 видно, что хотя Кузнечное производство имеет достаточное число сотрудников во всех возрастных группах (кроме первой, где отражена численность работающих моложе 20 лет), на старшую возрастную группу приходится большая процентная доля. Знание динамики возрастной структуры позволяет более эффективно управлять процессами планирования потребностей организации в рабочей силе, подготовки резерва, профессионального обучения, компенсации.

В настоящий момент наблюдается интерес со стороны руководства к квалифицированным кадрам, что связано с началом активного внедрения новой производственной системы ОАО «ГАЗ», которая выдвигает современные требования не только к организации производственного процесса, но и к подготовке персонала.

##

## 2.2 Административные методы управления в Кузнечном производстве ОАО «ГАЗ»

Характеристику административных методов управления персоналом Кузнечного производства ОАО «ГАЗ» мы начнем с правовых актов, которые приняты в ОАО «ГАЗ» в целом и Кузнечном производстве в частности. Это необходимо, потому что для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления. Организационно-административные методы управления базируются на:

* ***системе законодательных актов страны*** (государственные законы, указы, постановления, распоряжения, государственные стандарты, положения, инструкции, методики и другие документы, утвержденные высшими управленческими структурами (президентом, парламентом, правительством), для обязательного применения на территории всей страны);
* ***системе нормативных документов вышестоящих структур управления*** (включает в себя стандарты, положения, инструкции, методики, постановления коллегий министерств и ведомств, а также приказы, распоряжения, утвержденные руководителем этих государственных органов, и действующие во всех организациях, учреждениях и т.п., объединяемых данным министерством или ведомством);
* ***системе разрабатываемых в организации, фирме и т.п. планов, программ, заданий* (**имеет нормативно-распорядительный характер для всех звеньев и работников данной организации, регламентирует их деятельность, направленную на достижение стоящих перед нею целей и задач и направлена на повышение эффективности ее функционирования**)**;
* ***системе оперативного управления*** (включает в себя распоряжения, поощрения, санкции, участие в управлении и передачу полномочий и ответственности сверху вниз по служебной лестнице. Например, распоряжение, даваемое руководителем подчиненному, обычно содержит в себе указание, что должен совершать или, напротив, не совершать подчиненный в тех или иных обстоятельствах или при изменении обстоятельств).
* Административное воздействие осуществляется в следующих основных видах:
* ***прямое административное указание***, которое имеет обязательный характер, адресуется конкретным управляемым объектам или лицам, воздействует на конкретно сложившуюся ситуацию;
* ***установление правил***, регулирующих деятельность подчиненных (нормативное регулирование), выработка стандартных процедур административного воздействия, унифицированных форм воздействия;
* ***выдача рекомендаций***, советов, а также воздействия, осуществляемые посредством контроля и надзора за деятельностью организации.

Содержание организационного воздействия, как правило, включает следующие компоненты:

* виды и типы воздействия;
* адресат воздействия;
* постановку задания и установление критериев его выполнения;
* наделение исполнителей полномочиями и ресурсами;
* установление ответственности;
* мотивацию и инструктаж подчиненных;
* учет хода работы;
* координирование деятельности исполнения;
* контроль исполнения задания.

Составные части организационного воздействия просты и как будто очевидны. Однако на практике их постоянное соблюдение – дело не столь простое. Много трудностей в работе как раз возникает в силу того, что не выполняются самые элементарные приемы организационной работы.

Административная деятельность будет также облегчена, если имеется общий план работы учреждения и схема выполнения основных работ, отработаны процедура принятия и реализации основных видов решений. Для успешного администрирования необходима обстановка четкой трудовой дисциплины и высокой ответственности в организации. Чтобы избежать административной «перегрузки» надо не жалеть усилий на формирование делового климата организации. Все эти меры – на первых порах трудоемкие и, по-видимому, не дающие немедленных результатов – впоследствии существенно облегчат работу.

Таблица 7

**Административные методы управления персоналом, применяемые в Кузнечном производстве ОАО «ГАЗ»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Разновидность метода управления** | **Краткое описание метода**  | **Конкретные реализации**  |
|  | Организационные воздействия | Основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала | Устав, Коллективный договор, Правила внутреннего трудового распорядка, Положение о структурном подразделении, организационная структура управления, штатное расписание, должностные инструкции сотрудников |
|  | Распорядительные воздействия | Направлены на достижение поставленных целей, соблюдение нормативных документов  | Приказы, Распоряжения, Указания, Инструкции, нормирование труда, координация работ, контроль исполнения |
|  | Материальная ответственность и взыскания | Выражается в обязанности возместить ущерб, причиненный работником предприятию своим действием или бездействием | Возмещение ущерба, удержание из зарплаты, депремирование |
|  | Дисциплинарная ответственность и взыскания | Применяются при нарушении трудового законодательства, неисполнении или ненадлежащее исполнение трудовых, служебных обязанностей.  | Вамечание, выговор, строгий выговор, понижение в должности, увольнение |

Кузнечное производство является крупным структурным подразделением ОАО «ГАЗ». Его деятельность регламентируется Уставом ОАО «ГАЗ», утвержденным общим собранием акционеров ОАО «ГАЗ».

В целях формирования и правового регулирования трудовых, социально-экономических и профессиональных отношений между работниками ОАО «ГАЗ», представленными профсоюзным комитетом ОАО «ГАЗ» профсоюза работников автомобильного и сельскохозяйственного машиностроения, ежегодно заключается Коллективный договор ОАО«ГАЗ». В настоящее время действует коллективный договор на 2008 год, принятый на конференции работников ОАО «ГАЗ».

С целью обеспечения эффективной работы Кузнечного производства, периодически разрабатывается и утверждается структурная схема управления кузнечным производством, которая позволяет четко отслеживать процесс управления на всех уровнях от управляющего производством до руководства цехов.

Трудовая дисциплина– это обязательное для всех работников подчинение правилам внутреннего трудового распорядка, т.е. правилам поведения, определенным в соответствии с Законодательством, коллективным договором, локальными нормативными актами производства.

В целях проведения политики, направленной на укрепление трудовой дисциплины, в производстве систематически проводятся рейды по проверке трудовой дисциплины на местах, результаты которой потом прорабатываются на собраниях и оповещаются в газете «Автозаводец».

Распорядительные воздействия руководства Кузнечного производства, выраженные в виде приказов, распоряжений, инструкций, положений по производству,обязательных к выполнению работниками производства, направлены на организацию четкой, правильной, отлаженной и бесперебойной работы производства. К ним относятся:

* + приказы о приеме на работу, переводе внутри производства, увольнения с работы;
	+ распоряжения о работе в выходные и праздничные дни при производственной необходимости;
	+ присвоение квалификации и разрядов;
	+ организации производственной практики.

Руководство производства применяет к работникам меры ***материальной ответственности***, взыскивая с работников или удерживая из их заработной платы материального ущерба, которое понесло производство (порча или утрата документов или оборудования, простой предприятия), а так же меры ***дисциплинарной ответственности***, объявляя замечания, выговоры и др. вплоть до понижения в должности и даже увольнения.

Прямые методы управления персоналом являются мощным рычагом достижения поставленных целей в тех случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач. Идеальным условием их эффективности является высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без искажений реализуются на нижестоящих уровнях управления. Это особенно актуально на таком крупном производстве, как Кузнечное производство ОАО «ГАЗ», имеющем многоуровневую систему управления.

##

## 2.3 Экономические методы управления, применяемые в Кузнечном производстве ОАО «ГАЗ»

Экономические методы управления занимают ведущее и доминирующее место, они представляют собой способы реализации требований экономических законов путем применения экономических критериев, оценок, рычагов и стимулов и базируются на действии экономических механизмов мотивации и стимулирования активной производственной (реже – непроизводственной) деятельности [11, С. 209].

В отличие от организационно-административных методов, называемых методами «кнута», эти методы управления являются методами «пряника», они ориентированы не на административное влияние (указы, распоряжения, указания и т.д.), а на экономическое стимулирование и вознаграждение за активную деятельность. Экономические методы представлены такими способами, как хозяйственный расчет, планирование, экономическое стимулирование, а также в виде цен, финансов, кредита, т.е. основаны на знании и использовании экономических законов и категорий.

К экономическим методам управления, применяемым на уровне страны, относятся:

* налоговая система страны;
* кредитно-финансовый механизм.

К экономическим методам, которые применяются на уровне организации, фирмы, учреждения и т.п., относятся:

* система заработной платы и других форм материального поощрения работников;
* система ответственности с соответствующим применением вознаграждений и санкций за качество и эффективность работы;
* система стимулирования инновационной деятельности, направленной на повышение эффективности деятельности данной организации и повышение качества ее продукции.

С помощью экономических методов управления устанавливаются определенные натуральные и стоимостные показатели для оценки деятельности подразделений организации, разрабатывается система стимулирования производственной деятельности.

Экономические методы реализуются через систему показателей, которые характеризуют результаты хозяйственной деятельности. Показатели экономических методов представляют собой, как правило, некоторую количественную меру той или иной стороны или свойства хозяйственного процесса. В практике управления используются следующие показатели:

* директивные (утверждаются вышестоящими организациями и являются обязательными для выполнения на всех уровнях управления);
* внутренние (самостоятельно устанавливаются предприятиями, производственными объединениями и другими организациями. Они используются во внутриорганизационном, внутрифирменном управлении);
* расчетные (используются для обоснования как директивных, так и внутренних показателей);
* натуральные (выражают определенные физические свойства потребительной стоимости. Они используются для определения и поддержания вещественной структуры плана, для сбалансирования пропорций хозяйственного развития);
* стоимостные (выражают в денежной форме величину общественно необходимых затрат труда, воплощенного в товаре с одной стороны, а с другой – обеспечивают сопоставимость отдельных видов производств при распределении и перераспределении продуктов производства).

Среди методов экономического воздействия на персонал Кузнечного производства главное место занимает ***оплата труда***, которая обеспечивает связь между результатами труда и его процессом, отражает количество и сложность труда рабочих различной квалификации. Это основной мотив трудовой деятельности и денежный измеритель стоимость рабочей силы.

Оплата труда работников Кузнечного производства складывается из:

* ***должностного оклада*** для руководителей, специалистов;
* ***тарифной сетки для рабочих*** (сдельная оплата труда – за фактически изготовленную продукцию; повременная – за фактически отработанное время);
* ***доплат*** за сложность и квалификацию, совмещение профессий, сверхнормативную работу;
* ***доплат*** за многосменный режим работы (20% часовой тарифной ставки – за работу в вечернюю смену; 40% часовой тарифной ставки – за работу в ночную смену),
* ***компенсационных доплат*** за работу в тяжелых условиях;
* ***выплаты за дисциплину труда*** в целях поддержания здорового образа жизни;
* ***выплаты надбавки*** за интенсивность труда.
* ***единовременного вознаграждения*** при уходе в очередной отпуск за непрерывный стаж работы;
* ***премии*** за качество выпускаемой продукции, снижение себестоимости, экономию материальных ресурсов и затрат на производство;
* ***авторского вознаграждения*** за внедрение рационализаторских предложений, создание и использование изобретений.

Кроме того, работникам выплачиваются ***компенсации*** – денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных обязанностей.

Компенсации выплачиваются в следующих случаях:

* при направлении в служебные командировки;
* при переезде на работу в другую местность;
* при исполнении государственных или общественных обязанностей;
* при совмещении работы с обучением;
* при вынужденном прекращении работы не по вине работника;
* при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска;
* в некоторых случаях прекращения трудового договора;
* в связи с задержкой по вине работодателя выдачи трудовой книжки при увольнении работника;
* в других случаях, предусмотренных Трудовым Кодексом РФ и иными федеральными законами.

Не вдаваясь в тонкости начисления заработной платы, проанализируем, рост средней заработной платы работников Кузнечного производства ОАО «ГАЗ» в табл. 7. и рис. 5).

Таблица 8

**Динамика роста средней заработной платы персонала Кузнечного производства ОАО «ГАЗ»**

|  |  |
| --- | --- |
| Состав персонал | Уровень средней заработной платы, руб. |
| 2006 | % | 2007 | % | 2008 (последние 9 месяцев) | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Руководители | 17110 | 30,8 | 22379 | 30,8 | 29294 | 30,9 |
| Специалисты | 13501 | 26,1 | 17281 | 28,0 | 21946 | 27,0 |
| Служащие | 9254 | 20,0 | 11030 | 19,2 | 13357 | 21,1 |
| Работники | 11560 | 23,1 | 14103 | 22,0 | 17064 | 21,0 |
| Итого средняя з/п | 12856 | 100 | 16198 | 100 | 20415 | 100 |

Как видно из табл. 8, уровень средней заработной платы персонала по Кузнечному производству, за период с 2006 г. по 2008 г. вырос в среднем на 24 %. В тоже время уровень жизни за этот же период также подорожал в связи с повышением цен на энергоносители, услуги ЖКХ и другой социальной сферы. Все перечисленные причины отрицательно сказались на социально-психологическом климате персонала, что заставило работников или увольняться с работы, или менять к ней своё отношение.

Используя экономические методы воздействия, руководство Кузнечного производства старается повысить качество выпускаемой продукции и повысить прибыльность: своевременно индексируется заработная плата с учетом инфляции и увеличения объемов производства, происходит премирование персонала в зависимости от выполнения (перевыполнения) плана, выплачивается материальная помощь работникам с учетом его личности и различных ситуаций.

В настоящее время на ОАО «ГАЗ» вообще, и в Кузнечном производстве в частности, прорабатывается вопрос о введении «Кассы взаимопомощи», которая функционирует на многих других заводах отрасли. Работа «Кассы взаимопомощи» позволит многим работникам производства получить беспроцентные ссуды на приобретение товаров длительного пользования.

К сожалению, ОАО «ГАЗ» с приходом нового руководства отказалось от таких важных экономических рычагов стимулирования производственной деятельности, как бесплатное или льготное (частично оплачиваемое) жилье, места в дошкольных детских учреждениях.

Положительно на работе персонала Кузнечного производства сказывается бесплатное обеспечение работников молочными и молочнокислыми продуктами, спецжирами, рабочей одеждой и обувью, средствами индивидуальной защиты, мылом и другими моющими средствами.

## 2.4 Исследование методов социально-психологического воздействия на персонал в Кузнечном производстве ОАО «ГАЗ»

###

Социально-психологические методы управления – это такие способы воздействия на объект управления, которые основаны на использовании социально-психологических факторов и направлены на управление социально-психологическими отношениями, складывающимися в коллективе, для достижения поставленных перед организацией целей.

Социально-психологические методы, являющиеся «методами убеждения»,включают следующую совокупность социально-психологических способов воздействия:

* формирование трудовых коллективов с учетом социально-психологических характеристик людей: способностей, темперамента, черт характера, что создает благоприятные условия для их совместной деятельности;
* введение системы социального регулирования, которая включает использование договоров, обязательств, установление порядка распределения благ, очередности их получения;
* социальное стимулирование - создание обстановки социально-психологической заинтересованности в выполнении какой-либо важной работы или вообще в достижении определенных целей, результатов, рубежей развития;
* установление и развитие социальных норм поведения, создание и поддержание благоприятной социально-психологической атмосферы совместной работы.

В состав социально-психологических методов управления персоналом входят:

* социальный анализ в коллективе;
* социальное планирование;
* участие работников в управлении;
* социальное развитие коллектива;
* психологическое воздействие на работников (формирование групп, создание нормального психологического климата);
* моральное стимулирование;
* развитие инициативы и ответственности.

*Социологические методы воздействия****.*** Основные методы данного вида управления, применяемого в Кузнечном производстве ОАО «ГАЗ», сведем в табл. 9.

Таблица 9 **Косвенные методы управления персоналом социального характера**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Разновидность метода управления** | **Краткое описание метода управления** | **Конкретная реализация**  |
|  | Социальное планирование | включает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов и плановых показателей | снижение уровня заболеваемости, рост уровня образования и квалификации работников, охрана труда, сокращение производственного травматизма  |
|  | Социологические методы исследования | сбор информации для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала | анкетирование, аттестация персонала, собеседование  |
|  | Социальное соревнование | форма общественных отношений, характеризуется стремлением людей к успеху, первенству, достижениям и самоутверждению | конкурсы профессионального мастерства |

Снижения уровня общей и профессиональной заболеваемости является важной и значимой задачей управления Кузнечного производства, с которой руководство не всегда справляется. Кузнечное производство является одним из самых вредных производств ОАО «ГАЗ».

В настоящее время работники Кузнечного производства, как структурного подразделения ОАО «ГАЗ», в целях снижения уровня заболеваемости и уменьшения количества дней нетрудоспособности работников, пользуются льготами, указанными в Коллективном договоре ОАО «ГАЗ» на 2008 год:

* правом на санаторно-курортный отдых работников;
* лечением в санатории-профилактории;
* правом на отдых детей работников в летних детских оздоровительных лагерях.

К сожалению, в Кузнечном производстве нет своего цехового профилактория, имеющегося во многих других подразделениях ОАО «ГАЗ» и позволяющего рабочим получать в рабочих условиях лечение, такое как массаж, витаминотерапию, физиопроцедуры, массаж, ингаляции, дарсонвализацию, магнитотерапию, кислородный коктейль, общее УФО.

Совершенствование подготовки работников, повышения уровня их профессиональной квалификации относится к числу важнейших элементов комплекса работ в экономике. Главной задачей современной системы подготовки и повышения квалификации рабочих является преодоление сложившихся в прошлом несоответствий в подготовке кадров по профессиям и квалификации и сбалансированном удовлетворении потребностей конкретного производства с учетом перспектив его развития в квалифицированных работниках. Это обуславливается необходимостью научно обоснованного определения реальных потребностей производства в квалифицированных кадрах нужного количества и качества.

Квалификация рабочих в современных условиях характеризуется такими признаками, как глубокие общеобразовательные технические и профессиональные знания, мастерство и профессиональная подвижность. Уровень развития рабочей силы непосредственно связан с изменением и совершенствованием технического базиса производства. Научно-технический прогресс в современных условиях влияет на всю систему производственных сил, затрагивая в первую очередь человека как главную производительную силу общества с его способностью трудиться, создавать материальные блага, меняя содержание и условия трудовой деятельности, место человека в производстве.

Процесс повышения квалификации***,*** а также переквалификация работника в Кузнечном производстве проводится, исходя не только из интересов производства, но и с потребностей личностного роста работника.

Руководство производства старается создать благоприятные условия для профессионального роста работников. Подготовка кадров идет в таком режиме, что каждый работник (и уже давно работающий в производстве, и вновь принятый) имеет возможность на базе учебного центра ОАО «ГАЗ» или на производстве освоить новую (в том числе и смежную) профессию, повысить квалификацию по своей профессии

Производство заинтересовано в высокопрофессиональных кадрах, быстрой замене кадров (по причинам увольнений, болезни, на время отпусков), которое обоюдовыгодно и работнику и работодателю.

Стимулируя работников к повышению своего образования (получению специального и высшего образования) работодатель предоставляет работнику ученический отпуск продолжительностью до 50 дней в течение календарного года при совмещении обучения и работы.

*Аттестация персонала* – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности.

С учетом целей аттестации можно говорить о двух ее составных частях: оценке труда и оценке персонала.

*Оценка труда* направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда.

Оценка персонала позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

Аттестация на ОАО «ГАЗ» проходит ежегодно в три этапа:

1. Подготовка.
2. Аттестация.
3. Подведение итогов.

***Подготовка*** осуществляется кадровой службой. Издаются нормативные документы по подготовке и проведению аттестации (приказ по заводу и по подразделениям, список аттестационной комиссии, методика проведения аттестации, план проведения аттестации, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации), подготавливаются бланки.

При ***проведении аттестации*** аттестуемые и руководители самостоятельно по разработанной кадровой службой структуре готовят отчеты; аттестуемые и не только руководители, но и сотрудники, и коллеги заполняют оценочные формы; анализируются результаты; проводятся заседания аттестационной комиссии.

На этапе ***подведения итогов аттестации*** проводят анализ кадровой информации (оценку труда и персонала); подготовку рекомендаций по работе с персоналом; утверждение результатов аттестации.

Оценка труда включает:

* выявление работников, не удовлетворяющих стандартам труда;
* выявление работников, удовлетворяющих стандартам труда;
* выявление работников, существенно превышающих стандарты труда.

Оценка персонала включает:

* диагностику уровня развития профессионально важных качеств;
* сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по уровням и специфике должностей);
* выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами;
* оценку перспектив эффективной деятельности;
* оценку роста;
* ротацию.

Для подведения обобщенных итогов составляются сравнительные таблицы эффективности работников; выделяются группы риска (неэффективно работающих или работников с неоптимальным уровнем развития профессионально важных качеств); выделяются группы роста (работников, ориентированных и способных к развитию и профессиональному проведению); готовятся рекомендации по использованию данных аттестации; принимается решение о зачислении работника в резерв СС (специалистов, служащих), то есть работник имеет перспективу занять освободившуюся вышестоящую должность, получить повышение разряда, категории и пр., в некоторых случаях по итогам аттестации принимается решение о повышении оплаты труда работнику.

Каждый работодатель обязан обеспечивать надлежащее техническое оборудование всех рабочих мест и создавать на них условия работы, соответствующие принятым в данной отрасли правилам по охране труда, а также санитарным правилам и нормам.

При отсутствии в правилах требований, соблюдение которых при производстве работ необходимо для обеспечения безопасных условий труда, работодатель самостоятельно принимает все необходимые меры, обеспечивающие безопасные условия труда.

В частности, на работодателя возлагается обязанность, связанная с проведением инструктажа работников по технике безопасности, производственной санитарии, противопожарной охране и другим правилам охраны труда.

Различают следующие виды инструктажа:

* ***вводный*** (при приеме на работу и при переводе на другую работу);
* ***первичный*** — на рабочем месте (со всеми вновь принятыми работниками и практическим показом безопасных приемов и методов работы);
* ***повторный*** (с целью проверки и повышения уровня знаний правил и инструкций по охране труда);
* ***внеплановый*** (при изменении правил по охране труда, замене оборудования, нарушении работником правил охраны труда и инструкций);
* ***текущий*** (перед производством работ, на которые оформляется наряд-допуск).

На опасных видах работ предъявляются повышенные требования по технике безопасности, поэтому к работе допускается только тот, кто прошел обучение на специальных курсах, сдал все экзамены и получил специальное удостоверение.

Все работники обязаны строго соблюдать инструкции по охране труда, а также установленные требования обращения с машинами и механизмами, пользоваться выдаваемыми им средствами индивидуальной защиты.

Руководство обязано постоянно контролировать соблюдение персоналом требований инструкций по охране труда.

Очень важно не ограничиваться проведением инструктажа работников по технике безопасности и обеспечением их средствами индивидуальной защиты. Необходимо постоянно контролировать соблюдение Вашим персоналом требований инструкций по охране труда и действительное использование во время работы средств индивидуальной защиты. Это позволит предотвратить производственный травматизм и профессиональные заболевания.

### Психологические методы воздействия. Данные методы управления, так же как и социологические методы, играют важную роль при работе с персоналом и направлены на конкретную личность рабочего и служащего, персонифицированы и индивидуальны.

К сожалению, психологические методы, призванные обращаться к внутреннему миру человека, к его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению, не достаточно развиты и применяемы в Кузнечном производстве.

Психологическое планирование и регулирование в производстве могла бы осуществлять *профессиональная психологическая служба****.*** Основными направлениями ее деятельности могло бы быть:

* создание комфортного психологического микроклимата в коллективах производства;
* минимизация психологических конфликтов (избежание скандалов, снятие стрессов, разрешение споров);
* разработка персонифицированной служебной карьеры и перспектив роста сотрудников производства;
* формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и образов «идеальных» сотрудников.

У психологической службы может быть целый арсенал форм для непрямого морального воздействия на работника, среди них: убеждение, внушение, подражание, вовлечение, принуждение, побуждение, осуждение, требование, намек, комплемент, просьба, совет.

Психологическая служба может также проводить тестирования работников, организовывать семинары и тренинги для руководителей всех уровней управления.

Положительно на формирование микроклимата внутри производства влияет активное участие Кузнечного производства во всех мероприятиях, организуемых ОАО «ГАЗ». С целью создания новых, сохранения и поддержания лучших трудовых традиций автомобилестроителей проводятся:

* праздники ко Дню машиностроителя, Дню Победы, Дню защитника отчества, Международному женскому дню;
* молодежные праздники: «День молодой семьи», «День молодого автозаводца», «День молодежи», «День защиты детей», фестиваля «Творчество молодых», игр «КВН»;
* комплексные зимняя и летняя спартакиады, суточного лыжного марафона, эстафетный пробег на призы газеты «Автозаводец».

Соревнование является специфической формой общественных отношений и характеризуется стремлением людей к успеху, первенству, достижениям и самоутверждению. Как правило, результатом соревнования являются новые рекорды и достижения в производстве, росту производительности труда.

С целью организации соревнования по основным профессиям в Кузнечном производстве проводится ***конкурс профессионального мастерства*** «Лучший по профессии» и «Золотые руки» среди молодежи до 30 лет.

Таким образом, проведенный анализ показал, что применение методов управления персоналом в условиях Кузнечного производства ОАО «ГАЗ» носит не всегда однозначный характер. Какие-то методы используются чаще какие-то реже или совсем не используются. Следует отметить, что руководство производства чаще всего использует хорошо разработанные и привычные административные методы управления, в виде приказов распоряжений инструкций и т.п. С одной стороны это хорошо, так как стандартизированная и четко спланированная работа, как правило, самая эффективная. С другой стороны, на практике, получается иначе, так как сильное влияние на процедуры управления оказывают субъективные факторы.

Именно здесь кроется слабость системы управления в Кузнечном производстве. Дело в том, что современные подходы к управлению отличаются использованием именно косвенных методов управления персоналом. Особенный упор делается на экономические методы, а как мы увидели они используются довольно слабо и ограничено. Что, возможно, связано с отсутствием экономической подготовки руководителей производства.

Но еще более слабо проработанными в практике управления Кузнечным производством являются методы социально-психологического воздействия на персонал. Они не систематизированы, нигде не заявлены в качестве основных и, вообще, редко используются. Данное положение является ключевым, на которое мы хотим обратить внимание в третьем разделе дипломной работы.

**Глава 3. Основные направления совершенствования методов управления персоналом**

**3.1 Применение целевой комплексной программы в совершенствовании методов управления**

Основной проблемой при проведении изменений методов управления, которые неизбежно должны произойти в Кузнечном производстве ОАО «ГАЗ», на наш взгляд, является нежелание или боязнь изменений. Причем такая боязнь наблюдается как у руководителей, так и у работников. Особенно ярко это отразилось при внедрении новой производственной системы, которая «буксовала» только вследствие субъективных причин. Поэтому следует выделить препятствия, которые затрудняют широкое использование нововведений:

- множественность объектов, режим которых может быть нарушен в результате вносимых изменений;

- не всегда определен в полной мере объем результатов реализации тех или иных управленческих новшеств;

- психологический барьер неприятия нововведения, который может быть вызван отсутствием авторства на него, т.е. местной, подчас неаргументированной критике подвергается новшество;

- необходимость решения множества вопросов с органами управления, от которых зависит сам инновационный процесс и его результативность.

Идеология развития, инновационное мышление, совершенствование методов управления завоевывает в российском бизнесе все большую популярность. Тем не менее, нельзя не видеть, что значительная часть производственных предприятий продолжает работать, как 10-20 лет назад, ожидая то ли команд сверху, то ли чьих-то действий по обеспечению перемен.

Рассмотрим ОАО «ГАЗ» и Кузнечное производство в меняющемся обществе, прослеживая социальные сдвиги, необходимо заметить, что задачей руководителя является спроектировать и поддерживать такую внешнюю среду, в которой люди, работающие совместно, побуждаются действовать производительно и эффективно в направлении достижения общей цели. В книгах по менеджменту и маркетингу традиционно даются описания не только внутренней, но и внешней среды организации, их социального и природного окружения. Предприятие - это открытая социально-экономическая система, которая:

* призвана выполнять социально задаваемые функции и цели;
* не может существовать без «приходящих из общества»;
* не может работать без выделяемых обществом ресурсов - финансовых, материальных и т.д.;
* не может полностью абстрагироваться от социальной ситуации.

Когда организация становится на путь обновления, прогрессивного развития, перед ее коллективом и администрацией во весь рост встает вопрос: «Что нужно и можно развивать и совершенствовать?»

Развитие любой организации невозможно представить себе без *личностного и профессионального развития персонала*, прежде всего руководителем. Развивающими возможности руководителей могут стать и участие в исследовательской, экспериментальной работе, и проведение аттестации, и индивидуальная работа с конкретными работниками. В рамках кадровой политики ОАО «ГАЗ» могут быть выработаны требования к принимаемым на работу руководителям. В этом ряду должна стоять и аттестация персонала.

Переход организации в новое качественное состояние не может быть осуществлено иначе, чем через освоение новшеств, через инновационный процесс. Всякий процесс представляет собой сложное динамическое образование- систему. Руководителю необходимо обладать системным мышлением, при этом он может видеть множество реально существующих структур инновационного процесса в своем развивающемся подразделении.

Деятельностная структура представляет собой совокупность следующих компонентов: мотивы - цель - задачи - содержание - формы - методы - результаты. Все начинается с мотивов (побудительных причин) субъектов, определения целей нововведения, декомпозиции цели и «веер» задач. Все названные компоненты деятельности реализуются в определенных условиях - материальных, финансовых, морально-психологических.

Управленческая структура предполагает взаимодействие четырех видов управленческих действий: планирование - организация - руководство - контроль. Каждый компонент этой структуры имеет свое строение. Планирование сводится к подготовке программы совершенствования методов управления и развития Кузнечного производства, включает проблемно-ориентированный анализ его деятельности, формирования концепции нового управления и стратегии ее реализации.

***Подходы к управлению развитием.*** Как и любая другая деятельность, управление развитием может осуществляться на основе разных подходов. К сожалению, мы часто сталкивались с ситуациями, когда те, кто осуществляет реальное управление, не осознавали оснований своих действий и не могли ответить на вопрос: почему они делают именно так. Но, чтобы совершенствовать свой способ действий, нужно уметь отличать его от других способов, понимать его достоинства и недостатки в сравнении с ними.

*Первый признак различения - по субъекту управления развитием*. Выступает ли в качестве субъекта только администрация Кузнечного производства или в разработке планов, обсуждении хода работ, выработке решений широко участвует коллектив.

*Второй признак различения* подходов к управлению - *по его ориентации: на процесс или на результат*. При управлении, ориентированном на процесс, субъект, обеспечивая освоение каких-то новшеств, не представляет себе четко ожидаемого конечного результата.

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

Общие и частные цели развития определяются в виде проекта будущего Кузнечного производства в виде целостной системы. В разработку и оценку этого проекта руководство должно стараться включить как можно больше членов коллектива, создавая временные творческие группы по проблемам и организуя широкое обсуждение. Разрабатываются детальные планы реализации проекта и формируется комплект промежуточных целей, позволяющих своевременно выявлять угрозы достижения конечных результатов.

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

Понятие эффективности, хотя и очень часто используется, но оно одно из наименее разработанных в теории управления. Не существует общей теории эффективности, и все попытки создать ее пока не привели к желаемому результату. В разных сферах деятельности используются свои частные показатели эффективности.

Управление по своему назначению должно обеспечивать максимальное использование возможностей для получения полезного результата. Чем лучше оно справляется с решением этой задачи, тем более эффективно. Показатель эффективности управления развитием - заинтересованность коллектива. Этот показатель отражает наличие важнейшего условия реализации планов развития - мотивированность исполнителей.

Все большее внимание в управленческой деятельности уделяется **психологической службе** как одному из механизмов эффективного управления. Это определяется основными направлениями деятельности психолога, результаты которой могут существенно повлиять на принятие управленческого решения. Проводимые в современных условиях разного рода социологические исследования усиливают роль психологической службы в управлении, это касается и Кузнечного производства. Изучение микроклимата в коллективе связано не только с подготовкой рекомендаций разного рода, но и с квалифицированным их анализом.

Рассмотрение роли психологической службы именно с позиции механизма управления позволяет ставить вопрос о взаимосвязи качества управления и нетрадиционных подходов к определению механизмов управления. Вместе с тем следует выделить аспекты, решение которых будет определять эффективность использования психологической службы как механизма управления. К ним можно отнести четкое определение прав и обязанностей психолога в системе управления; планирование работы на основе целей и задач подразделения, соблюдение единства психолого-педагогической и исследовательской деятельности в конкретных условиях, связь теоретических знаний с анализом фактов повседневной жизни, подготовка практических рекомендаций, влияющих на качество управления.

***Основными направлениями профессиональной психологической службы*** могло бы быть:

* создание комфортного психологического микроклимата в коллективах производства;
* минимизация психологических конфликтов (избежание скандалов, снятие стрессов, разрешение споров);
* разработка персонифицированной служебной карьеры и перспектив роста сотрудников производства;
* формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и образов «идеальных» сотрудников.

У психологической службы может быть целый арсенал форм для непрямого морального воздействия на работника, среди них: убеждение, внушение, подражание, вовлечение, принуждение, побуждение, осуждение, требование, намек, комплемент, просьба, совет.

Психологическая служба может также проводить тестирования работников, организовывать семинары и тренинги для руководителей всех уровней управления.

Расширение функциональных обязанностей руководителя, повышение ответственности за их реализацию становится использование научного консультирования как механизма эффективного управления. **Управленческое консультирование** – деятельность, содержанием которой является помощь руководителю в решении управленческих проблем.

Специфика управленческого консультирования заключается в разновидности экспертной помощи, распространении современных научных достижений и передового опыта, повышении управленческой квалификации руководителя. (Консультирование по проблемам, процессу управления, что побуждает к поиску вариантов решений.)

Консультирование через рефлексию, например подготовка и проведение «фотографии или самофотографии» деятельности руководителей с анализом всех отрицательных и положительных моментов; проведение учебного консультирования – чтение лекций, семинары; консультирование через взаимообучение – обмен достижениями и навыками.

В современной теории управления особое место занимает системный подход, который предполагает сознательное и планомерное управление. Устанавливаются связи между сферами управления, выдвигается главная цель, затем в соответствии с ней формируются частные промежуточные цели, ставятся задачи, продумываются средства, осуществляется контроль.

Системный подход открывает возможность для более полного учета информации, обобщения опыта, коллективного обсуждения, широкого привлечения актива к управлению, целенаправленного планомерного управления с использованием всех звеньев сложного трудового коллектива.

Вот несколько рекомендаций, которых должны придерживаться в работе руководители Кузнечного производства:

1. Четкое разграничение функций между начальником и его заместителями. Для этого на основе учета должностных инструкций составляется перечень обязанностей членов администрации. Данный перечень закрепляется приказом.

2. Проведение всех собраний, совещаний, планерок с одинаковой периодичностью в одно и то же время и в одном и том же месте (желательно на рабочей площадке). При этом до минимума сократить проведение различных внеплановых совещаний.

3. Ввести ежедневный регламент работы, предусматривающий:

- отсутствие в первой половине рабочего дня разборов различных конфликтных ситуаций, сложных хозяйственных дел, длительных бесед и разговоров «по душам» с подчиненными. Все попытки отвлечь от решения текущих, заранее запланированных задач пресекать вежливо, но решительно;

- отказ от решения вопросов, входящих и компетенцию заместителей, в их отсутствие. Иначе впоследствии приходилось затрачивать дополнительное время на перепоручение дел заместителям, передачу им нужной информации, их убеждение и т.п. Кроме того, принятие решений по вопросам, входящим в компетенцию заместителей, могло отрицательно сказаться на их самостоятельности, инициативе, задеть их самолюбие;

- максимальное использование в повседневной работе телефона и различных приставок к нему, персональной ЭВМ и т.п.;

- обязательная фиксация информации о ходе учебно-воспитательного процесса (желательно в специальном блокноте, тетради). Необходимо также фиксировать все замечания и предложения подчиненных.

4. Разработка и регулярное совершенствование наиболее рациональной системы анализа и оценки труда работников.

*Работа с административной группой.* Целью работы является улучшение взаимодействия членов административной группы путем раскрытия их личного потенциала.

Основными задачами исследования является:

- связь подготовки и повышения квалификации персонала с целями и проблемами Кузнечного производства;

- разработка содержания, методологии и организации программы подготовки административной группы;

- мотивирование и стимулирование членов административной группы на повышение квалификации и непрерывное самообразование.

Исследование предполагает проведение видеотренинга делового общения с административной группой для выработки навыков принятия коллективных решений и улучшения социально-психологического климата. В результате тестирования необходимо выявить индивидуальные особенности.

Таким образом, мы получим подготовленную целенаправленную систему управленческих кадров, способных осуществлять руководство Кузнечным производством, с использованием самых современных методов управления персоналом.

Как известно, управление только тогда эффективно, когда объект управления трансформируется в субъект самоуправления. Процессы регуляции и саморегуляции в целенаправленной системе могут быть обеспечены интеграцией управленческих процессов. Интеграция - важнейший стержень ускорения, показатель набирающего темпы научно-технического процесса. Процессы интеграции происходят в производственных коллективах, в профессиональной деятельности людей, науке, образовании.

Согласно теории управления, изменения, которые претерпевает объект управления, происходят под воздействием его субъекта. При этом преобразования охватывают как управляемую систему, так и управляющую. Поэтому вышеназванные процессы интеграции происходят не сами по себе, они управляемы в соответствии с определенными закономерностями.

Разработка конкретной программы управления для определенного производства должна представлять собой оптимальное соединение базисной программы и ее вариативной части, учитывающей индивидуальные особенности развития данного коллектива. В этом случае такая программа превращается в определенную методику решения комплексных задач управления, специально рассчитанную на достижение высоких результатов за отведенное для каждой задачи время.

В новых условиях развития производства одним из вопросов совершенствования социально-психологических методов управления персоналом является использования программно-целевого метода.

В Кузнечном производстве ОАО «ГАЗ» остро стоит проблема с пониманием руководства современных подходов к управлению персоналом и возможностью их применения. Кроме того, очень слабые позиции кадровой службы Кузнечного производства, чья деятельность сводится, в основном, к осуществлению кадрового делопроизводства.

Поэтому для совершенствования методов управления коллективом необходимо разработать целевую комплексную программу по внедрению современных методов управления.

Целевая программа является плановой разработкой путей и средств решения наиболее важных проблем, имеющих перспективное и приоритетное значение. Реализация целевых комплексных программ свидетельствует об их высокой эффективности.

Программно-целевое планирование включает систему частных, общих и единичных целей развития потенциала руководства Кузнечного производства с четкими качественными и количественными характеристиками. Цели отражают конечные и промежуточные результаты функционирования производства.

Целями программы является:

1. Осознание руководством Кузнечного производства ОАО «ГАЗ» необходимости изменения методов управления персоналом.
2. Овладение руководством Кузнечного производства ОАО «ГАЗ» современными методами управления персоналом.
3. Апробация и внедрение новых методов управления персоналом в деятельность руководящей системы Кузнечного производства ОАО «ГАЗ».
4. Мониторинг эффективности использования методов управления персоналом.

Для выполнения поставленных целей целевой программы необходимо сформировать комплекс программных мероприятий. Программные мероприятия - это совокупность действий по достижению целей программы.

***Проверка соответствия целей – ресурсы***. Данный пункт программы достаточно легко пройти, так как ресурсы на обучение руководителей кузнечного производства уже заложены в рамках курсов повышения квалификации руководящих кадров.

***Составлением, реализацией и контролем за выполнением программы*** должны заниматься специально подготовленные тренера по управлению персоналом. Это должны быть работники фирмы уже зарекомендовавшей себя на рынке управленческого консультирования. Возможно, это будет московская фирма, имеющая опыт международной деятельности.

Тренерский состав должен быть в количестве 3 человек. Это руководитель программы, специалист-экономист и специалист-психолог. Соответственно анализ деятельности руководителей Кузнечного производства и тренинг пойдут по двум направлениям – это экономические и социально-психологические методы управления персоналом.

Целевая программа предусматривает участие руководителей высшего уровня ОАО «ГАЗ», которые осуществляют контроль за ее выполнением и коллектива, так же включает материальное стимулирование исполнителей программы, поставленное в зависимость от результата разработки и реализации программы.

**3.2 Мероприятия по** **внедрению современных методов управления**

Недостаточное использование социально-психологических методов управления персоналом в Кузнечном производстве не приводит к желаемым результатам. Безграмотное отношение к этим методам ведет к многочисленным конфликтам в коллективе к текучести кадров.

Эффективность от качественного применения этих методов позволит держать в поле внимания культурно-бытовое обеспечение членов коллектива, заботиться о его бодром, деловом настроении. Существует ряд объективных причин, определяющих усиление внимания руководителя к косвенным методам управления. К числу их следует отнести:

- рост общего социально-культурного уровня трудящихся;

- рост требований к подготовке и переподготовке кадров управления;

- усиление требований к подбору и расстановке кадров;

- усиление моральных и материальных притязаний работников.

Мы предлагаем следующие социально-психологические методы управления персоналом в КП ОАО «ГАЗ»:

1. **Психологические методы:**

*- методы подготовки персонала КП ОАО «ГАЗ» к нововведениям (диагностические, оперативные, развивающие, тонизирующие).*

1. **Социальные методы:**

*- социальные программы;*

*- поощрение за соблюдение правил внутреннего трудового распорядка;*

*- проведение комплекса оздоровительных мероприятий.*

Опишем более подробно каждый из предлагаемых методов управления.

В настоящее время на предприятии все чаще происходят изменения. Любое изменение в системе управления должно сопровождаться специальными мероприятиями по подготовке к их осуществлению.

***Диагностические методы*** мы подразделили на две группы: методы, позволяющие оперативно получать информацию об отношении к нововведениям; методы комплексного исследования ситуации, сопровождающей нововведение.

К методам комплексного исследования ситуации нововведения мы отнесли многофакторные опросы, сложные наблюдения, формирующий эксперимент. Конечно, эти методы рассчитаны на диагноз результатов определенного относительно завершенного этапа нововведения. Они должны вскрыть причинно-следственные связи процесса осуществления нововведения, прежде всего связи в отношениях между членами коллектива, в отношениях к труду, стимулам, условиям труда.

К ***оперативным методам*** мы отнесли беседу, дающую наиболее значимые результаты при построении ее в форме интервью. К этим же методам можно отнести короткую анкету, включающую до десяти вопросов, выборочное наблюдение со строго дозированными целями на ограниченном числе объектов, выступления на собраниях, деловых совещаниях, в газетах, по радио.

Информация из этих источников наиболее интересна для анализа отношений к нововведениям. Интересна она, прежде всего тем, что имеет сугубо деловую направленность, содержит в себе не только критику, но и положительный опыт освоения нововведений и, следовательно, может быть положена в основу коррекции мероприятий по внедрению новшеств.

Наибольшей способностью повышать эффективность осуществления нововведений, с нашей точки зрения, обладают ***развивающие методы***, направленные на формирование новых качеств и свойств у личности и коллектива, адекватных ситуации нововведения. Чтобы эти методы действительно помогали, необходимо иметь модельное представление о тех отношениях, которые должны быть сформированы в результате нововведений, то есть, образно говоря представленности нововведений в поведении людей.

***Тонизирующие методы*** - это методы поддержки, одобрения, участия. Конечно, на них нельзя возлагать большие надежды. Они могут дать эффект в течение непродолжительного времени, однако в стрессовых ситуациях, которые так часто сопровождают нововведения, способны сдерживать развитие негативной мотивации в тех или иных обстоятельствах, возникающих вследствие нововведения.

Основная цель психологических методов - формирование психологической готовности к нововведению. Под психологической готовностью нами подразумевается устойчивое психическое состояние личности или коллектива, образующееся вследствие осмысления содержания и значимости нововведения и выражающееся в позитивно активном отношении к нововведению.

Таким образом, готовность базируется на осознании содержания нововведения, его личностной и коллективной значимости, на целях и способах участия личности или коллектива в нововведении.

К социальным методам мы предлагаем отнести:

1. Социальные программы - роль социальных льгот и выплат как части совокупного дохода работников в последние годы заметно возрастает. Специалисты отмечают, что льготы и выплаты перестали носить временный, дополнительный характер. Они превратились в жизненную потребность не только самих работников, но и их семей. Спектр льгот, предоставляемых работникам, довольно широк:

* оплаченные праздничные дни;
* оплаченные отпуска;
* оплаченные дни временной нетрудоспособности;
* оплаченное время перерыва на отдых;
* оплаченное время на обед;
* медицинское страхование на предприятии;
* дополнительное пенсионное страхование на предприятии;
* страхование от несчастных случаев;
* страхование по длительной нетрудоспособности;
* предоставление бесплатных стоянок для автомобилей;
* помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке;
* участие в распределении прибылей;
* покупка работниками акций.

В настоящее время льготы и выплаты социального плана не фигурируют непосредственно в платежных ведомостях, но существенно влияют на уровень доходов работников. Они не только служат социальной защитой трудящихся, но и позволяют фирмам привлекать и закреплять квалифицированных работников, способствуют развитию духа лояльности к фирме.

2. Поощрение за соблюдение правил внутреннего трудового распорядка, за образцовое выполнение своих обязанностей и активное участие в общественной жизни коллектива работников производства:

* объявлением благодарности,
* вручением ценных памятных подарков,
* выплатой премии,
* награждением Почетными грамотами ОАО «ГАЗ» и Профсоюзного комитета ОАО «ГАЗ»,
* занесением имени на Доску почета и в Книгу почета ОАО «ГАЗ»,
* присвоением почетных званий.

Это необходимо для того, чтобы работники не только «боялись нарушить», но и стремились «сделать как можно лучше».

3. Проведение комплекса оздоровительных мероприятий, что связано с повышенной заболеваемостью и нездоровым образом жизни рабочих.

Вместе с тем руководство Кузнечного производства ОАО «ГАЗ» ничего не делает в данном направлении. Существуют лишь путевки в санатории и лечение в поликлинике ОАО «ГАЗ». Однако путевки распределяются очень редко, а лечения как такового в поликлинике не происходит.

Раньше, когда была у ОАО «ГАЗ» своя больница, профилакторий и ряд санаториев и баз отдыха, положение с медицинским обслуживанием было гораздо лучше. Но самое главное, раньше была пропаганда здорового образа жизни, а сейчас ее нет.

Поэтому мы предлагаем провести в Кузнечном производстве ОАО «ГАЗ» комплекс оздоровительных мероприятий, направленных на сокращение потерь рабочего времени по временной нетрудоспособности. К числу таких мероприятий можно отнести:

* проведение вакцинации (прививок) работникам производства;
* увеличение витаминов в рационе питания работников производства (в виде применения поливитаминных препаратов);
* проведение комплексных профилактических осмотров (в особенности на ряд профессиональных заболеваний);
* создание «комнат отдыха», где работники могли бы отдыхать в перерывах;
* и др.

Все эти мероприятия помогут существенно увеличить производительность труда работников Кузнечного производства ОАО «ГАЗ», за счет снижения количества времени нетрудоспособности работников (пропущенные рабочие дни, снижение выработки из-за плохого самочувствия и т.п.).

Следует отметить, что все указанные мероприятия являются эффективными как в экономическом, так и в социально-психологическом плане. Последнее особенно важно. Экономический эффект от внедрения комплекса оздоровительных мероприятий мы рассчитаем в следующем пункте дипломного проекта.

**3.3 Расчет экономической эффективности от внедрения мероприятий**

Итак, среди всех указанных мероприятий предлагаемых к внедрению в Кузнечном производстве ОАО «ГАЗ» в третьей главе дипломной работы одним из основных, на наш взгляд, является внедрение комплекса оздоровительных мероприятий, которое позволит сократить потери рабочего времени по болезни, а также снижения работоспособности работников вследствие плохого самочувствия.

Напомним данные мероприятия, для того чтобы произвести расчет затрат, связанных с ними:

- проведение вакцинации (прививок) работникам производства;

* увеличение витаминов в рационе питания работников производства (в виде применения поливитаминных препаратов);
* проведение комплексных профилактических осмотров (в особенности на ряд профессиональных заболеваний;
* создание «комнат отдыха», где работники могли бы отдыхать в перерывах.

Указанные мероприятия являются оправданными и необходимыми для Кузнечного производства ОАО «ГАЗ» и соответственно могут окупить себя.

Прежде всего необходимо произвести расчет затрат связанных с данными мероприятиями. Для этого произведем расчеты в следующей таблице (табл. 11). Приведенные расчеты основаны на средних затратах на подобные мероприятия в 2008 году (последние 9 месяцев), которые производились в других производствах ОАО «ГАЗ».

Таблица 10

**Расчет затрат, связанных с оздоровительными мероприятиями**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Наименование** | **Расчет** | **Результат**  |
| 1. | Проведение вакцинации (прививок) работникам производства | 1700 чел \* 70 руб. (стоимость 1 прививки) | 119000 руб. |
| 2. | Увеличение витаминов в рационе питания работников производства | 1700 чел \* 30 руб. (стоимость российского поливитаминного препарата)\*6мес.(с октября по апрель)  | 306000 руб. |
| 3. | Проведение комплексных профилактических осмотров | 1700 чел \* 45 руб. (стоимость одного профосмотра) | 76500 руб. |
| 4. | Создание «комнат отдыха» | 12000 руб. \* 6 (количество цехов) | 72000 руб. |
| 5. | Прочие мероприятия |  | 50000 руб. |
| 6. | **Всего** |  | **623500 руб.** |

Если полученную сумму пересчитать на одного работника, то получится: 623500 руб./1700чел = **366 руб.**

На следующем этапе нам необходимо посчитать возможную экономическую эффективность, которая, прежде всего, должна выразиться в повышении производительности труда, а, следовательно, и в увеличении годового объема производства (табл. 12).

Таблица 11

**Данные для расчета**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№****п/п** | **Наименование** | **Единицы измерения** | **Количество** |
| **1.**  | Годовые потери рабочего времени по болезни: – до внедрения мероприятий; – после внедрения мероприятий | %% | 5,83,7 |
| **2.**  | Численность рабочих до внедрения мероприятия | чел. | 1700 |
| **3.**  | Годовой объем производства проектируемого периода | руб. | 312000000 |
| **4.**  | Годовая выработка одного работника в базисном периоде | руб. | 163540 |

Сначала рассчитаем среднесписочную численность работников, исчисленную на объем производства проектируемого периода по выработке базисного **(Чср),** чел.:

Чср = 312000000 : 163540 = 1907

Затем рассчитаем относительную экономию численности, чел. (формула 1):

**Эч = [(Б1 – Б2) : (100 – Б2)] ∙ Ч1,**(1)

где: **Б1 и Б2 —** потерирабочего времени до и после внедрения мероприятия, **%;**

**Ч1 —** численность работающих до внедрения мероприятия, чел.

Эч = [(Б1 – Б2) : (100 – Б2)] ∙ Ч1 = (5,8 – 3,7) : (100 – 3,7) ∙ 1700 = **37** чел.

Наконец рассчитаем прирост производительности труда, % (формула 2):

**П = Эч ∙ 100 : (Чср – Эч)** **,**(2)

где: **Эч** — относительная экономия (высвобождение) численности работающих после внедрения мероприятия, чел.;

**Чср** — расчетная среднесписочная численность работающих (исчисленная на объем производства перспективного периода по выработке базисного периода).

П = Эч ∙ 100 : (Чср – Эч) = 37 ∙ 100 : (1907 – 37) = **1,978** %.

Таким образом,за счет внедренных мероприятий будет получен прирост производительности труда в Кузнечном производстве ОАО «ГАЗ» на **1,978 %.**

То есть, выработка на одного работника производства увеличится на **3234 руб.**

Напомним, что на одного работника при проведении всех указанных мероприятий мы затратили только **366 руб.**

Следовательно, экономическая выгода налицо – выработка, рассчитанная на общее количество работников Кузнечного производства ОАО «ГАЗ» за вычетом средств потраченных на оздоровительные мероприятия увеличится на **≈ 2800 рублей**.

**Заключение**

В заключение стоит отметить, что для достижения высоких показателей организации труда и высокой производительности труда применять методы управления персоналом нужно в комплексе, так как их действие по отдельности может быть недостаточно эффективным.

Учитывая все нюансы использования методов воздействия на персонал руководитель сможет правильно и рационально использовать труд свои работников и добиться от них наиболее полной трудоотдачи.

Проведенный анализ показал, что применение методов управления персоналом в условиях Кузнечного производства ОАО «ГАЗ» носит не всегда однозначный характер. Какие-то методы используются чаще какие-то реже или совсем не используются. Следует отметить, что руководство производства чаще всего использует хорошо разработанные и привычные административные методы управления, в виде приказов распоряжений инструкций и т.п. С одной стороны это хорошо, так как стандартизированная и четко спланированная работа, как правило, самая эффективная. С другой стороны, на практике, получается иначе, потому что не происходит комплексного использования методов.

Именно здесь кроется слабость системы управления в Кузнечном производстве. Дело в том, что современные подходы к управлению отличаются использованием именно косвенных методов управления персоналом. Упор делается на экономические методы, а как мы увидели они используются довольно слабо и ограничено. Например, заработная плата постоянно растет, но существенно отстает от роста уровня цен. Но еще более слабо проработанными в практике управления Кузнечным производством являются методы социально-психологического воздействия на персонал. Они не систематизированы, нигде не заявлены в качестве основных и, вообще, редко используются. А между тем именно использование социально-психологических методов, как показывает опыт современных развитых корпораций, дает наибольший эффект, при малых затратах на него.

Например, организация, профилактического и медицинского обслуживания персонала организации во всем мире считается приоритетной в управлении персоналом (тем более на производствах с тяжелыми условиями труда), а в кузнечном производстве данный аспект, наоборот отставлен на задний план. Что дает отрицательные результаты, которые выражаются в увеличении непроизводительного и потерянного рабочего времени по нетрудоспособности.

На наш взгляд основной проблемой является непонимание или недостаточное осознание важности руководством проблем связанных с применением методов управления персоналом в Кузнечном производстве ОАО «ГАЗ».

Поэтому среди наших предложений одним из центральных, мы считаем, стратегию изменения отношения руководителей производства к методам управления персоналом.

Основной проблемой при проведении изменений методов управления, которые неизбежно должны произойти в Кузнечном производстве ОАО «ГАЗ», на наш взгляд, является нежелание или боязнь изменений. Причем такая боязнь наблюдается как у руководителей, так и у работников. Особенно ярко это отразилось при внедрении новой производственной системы. Которая «буксовала» только вследствие субъективных причин. Кроме того, очень слабые позиции кадровой службы Кузнечного производства, чья деятельность сводится, в основном, к осуществлению кадрового делопроизводства.

Поэтому для совершенствования методов управления коллективом необходимо разработать целевую комплексную программу по внедрению современных методов управления.

Целями программы является:

1. Осознание руководством Кузнечного производства ОАО «ГАЗ» необходимости изменения методов управления персоналом.
2. Овладение руководством Кузнечного производства ОАО «ГАЗ» современными методами управления персоналом.
3. Апробация и внедрение новых методов управления персоналом в деятельность руководящей системы Кузнечного производства ОАО «ГАЗ».
4. Мониторинг эффективности использования методов управления персоналом.

Составлением, реализацией и контролем за выполнением программы должны заниматься специально подготовленные тренера по управлению персоналом. Это должны быть работники фирмы уже зарекомендовавшей себя на рынке управленческого консультирования. Тренерский состав должен быть в количестве 3 человек. Это руководитель программы, специалист-экономист и специалист-психолог. Соответственно анализ деятельности руководителей Кузнечного производства и тренинг пойдут по двум направлениям – это экономические и социально-психологические методы управления персоналом.

Целевая программа предусматривает участие руководителей высшего уровня ОАО «ГАЗ», которые осуществляют контроль за ее выполнением и коллектива, так же включает материальное стимулирование исполнителей программы, поставленное в зависимость от результата разработки и реализации программы.

Кроме того, в качестве рекомендации мы предлагаем внедрение психологической службы, основными направлениямиее деятельностимогло бы быть:

* создание комфортного психологического микроклимата в коллективе;
* минимизация психологических конфликтов;
* разработка персонифицированной служебной карьеры;
* формирование корпоративной культуры.

В качестве одного из самых главных предложений мы выдвигаем проведение комплекса оздоровительных мероприятий, направленных на сокращение потерь рабочего времени по временной нетрудоспособности. К числу таких мероприятий можно отнести:

* проведение вакцинации (прививок) работникам производства;
* увеличение витаминов в рационе питания работников производства (в виде применения поливитаминных препаратов);
* проведение комплексных профилактических осмотров (в особенности на ряд профессиональных заболеваний;
* создание «комнат отдыха», где работники могли бы отдыхать в перерывах;
* и др.

Все эти мероприятия помогут существенно увеличить производительность труда работников Кузнечного производства ОАО «ГАЗ», за счет снижения количества времени нетрудоспособности работников (пропущенные рабочие дни, снижение выработки из-за плохого самочувствия и т.п.).

Произведенные экономические расчеты показали, чтоза счет внедренных мероприятий будет получен прирост производительности труда в Кузнечном производстве ОАО «ГАЗ» на **1,978 %.**

То есть, выработка на одного работника производства увеличится на **3234 руб.** При этом на одного работника при проведении всех указанных мероприятий мы затратили только **366 руб.**

Следовательно, экономическая выгода налицо – выработка, рассчитанная на общее количество работников Кузнечного производства ОАО «ГАЗ» за вычетом средств потраченных на оздоровительные мероприятия увеличится на **≈ 2800 рублей**.

**Список литературы**

1. Бершова Л.В. Современная служба управления персоналом // Справочник кадровика. 2002. №5.
2. Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учебное пособие для экономических колледжей и вузов. - М.: Гелан, 2001 - 411 с.
3. Большаков А.С. Менеджмент /Учебное пособие. - СПб.: Изд-во Питер, 2000 год - 160с.: ил. - (серия "Краткий курс").
4. Веснин В.Р. Основы менеджмента - М.: Институт международного права и экономики им. А.С. Грибоедова, 1999 год - 480 с.
5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юристъ, 1998 год - 496 с.
6. Богданов Ю.Н. Опыт совершенствования подсистемы мотивации персонала в системе качества // Сертификация. 2003. №3.
7. Верхоглазенко В.В. Система мотивации персонала // Журнал «Консультант директора. 2005. №4.
8. Волгин А. Цели и задачи кадровой политики //Проблемы теории и практики управления. 2002. №4.
9. Егоршин А.П. Управление персоналом. – 2-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 1999. 624с.
10. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов и специальности "Менеджмент": - М.: Норма - Инфра-М, 1999 год - 528 с.
11. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 1998.
12. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: учебник. - М.: Аспект Пресс, 1999
13. Радько Г. Эффективная кадровая политика предприятия //Справочник кадровика. 2001. №1.
14. Релиуов К.С. Управления кадрами предприятия в условиях рынка // Вестник МГУ, сер. Экономика. 2002. № 4.
15. Сеферян А.Г. Бизнес-образование - как способ достижения успеха // Искусство управления. 2002. №3(15).
16. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом - СПб: Изд-во Питер, 2000 год. - 416 с.: ил. - (серия "Учебники для вузов").
17. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001г.
18. Тюрина И.О. Кадровый менеджмент процесс отбора персонала // Социс. 2000. №4.
19. Управление персоналом. Учебное пособие /Под. ред. Н.П. Беляцкого, С.Е. Велесько, П. Ройш. - М.: ИП Экоперспектива, 2000 год - 320 с.
20. Управление персоналом: Энциклопедический словарь/ под ред. А.Я. Кибанова.- М.: ИНФРА - М, 1998 год - VIII, 453 с.
21. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М: ЮНИТИ, 2002. 560 с.
22. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ- Дана, 2001.

**Приложение 1**

### СТРУКТУРНАЯ СХЕМА

**управления кузнечным производством**

Управляющий производством

Заместитель управляющего

по производству

Главный

инженер

Отдел качества

Начальник отдела – начальник штаба ГОиЧС

Административно-хозяйственный отдел

Канцелярия

Производственно-диспетчерский отдел

Рессорный

цех

Кузнечно-прессовый цех

Термический

цех

Главный кузнечный цех

Энергоремонтный цех

Ремонтно-механический цех

Главный

энергетик

 Зам.гл.инженера – главный механик

Начальник смены

Инструмен-тально-штамповый отдел

Бюро анализа и планирова-ния ремонта

**Приложение 2**

**Характеристика цехов Кузнечного производства**

**Главный кузнечный цех** введен в строй действующих в 1931-32гг. В его состав входят следующие участки:

* кузнечный участок паровых молотов;
* молотовой участок крупных штамповок;
* участок ковочных машин;
* калибровочно-заготовительный участок.

Проектная мощность ГКЦ составляет 80 тыс. тонн поковок в год с развесом от 0,1 до 60 кг.

Цех оснащен следующим оборудованием:

* *пресс-ножницы* для резки заготовок усилием от 250 до 1600 тс, на которых режут металл диаметром от 8 до 150 мм, на участке также производится отжиг, травление и калибровка металла диаметром до 63 мм;
* *паровоздушные молота* с весом падающих частей от 0,75 до 8 тонн, на которых штампуются поковки типа рычагов, вилок, шестерен, кронштейнов, фланцев и др. с развесом от 0,1 до 60 кг; нагрев заготовок под штамповку осуществляется в газовых печах и на контактных электроустановках;
* *горизонтальные ковочные машины* усилием от 250 до 2000 тс, на которых штампуются поковки типа шестерен, валов и полуоси задних мостов автомобилей с развесом от 0,2 до 20 кг, нагрев заготовок производится в газовых печах;
* *пневматические штамповочные молота* с весом падающих частей в 1000 кг, на которых штампуются поковки типа рычагов, вилок и др. несложной конфигурации, развес поковок колеблется от 0,035 до 3 кг, нагрев заготовок производится в газовых печах;
* *кривошипные горячештамповочные прессы* усилием от 630 до 2500 тс, на которых штампуются поковки вилок кардана, фланцев, валов, рычагов и др., с развесом от 0,3 до 10 кг, нагрев поковок производится в индукционных нагревательных установках;

В цехе также используются обжимные машины для изготовления валов руля и тяг рулевой трапеции, электровысадочные машина для высадки заготовок под штамповку, гибочные машины для изготовления штанг стабилизатора, ковочные вальцы и чеканочные пресса.

**Кузнечно-прессовый цех** построен в 1970г. Проектная мощность цеха составляет 40 тыс. тонн поковок в год. Цех оснащен следующим оборудованием:

* *кривошипные горячештамповочные* пресса усилием 2500 и 4000 тс, на которых штампуют поковки шестерен, ступиц, фланцев, кулаков поворотных и др. развесом от 2 до 15 кг. а также поковки шатунов автомобильных двигателей;
* *две штамповочные автоматические линии* фирмы «Оймуко» усилием 3150 тс для штамповки поковок шатунов автомобильных двигателей;
* *два горячештамповочных автомата* фирмы «Хатебур» для штамповки поковок шестерен, ступиц и фланцев, нагрев заготовок для штамповки производится в индукционных нагревательных установка;
* *пресс-ножницы* усилием 500 и1000 тс для резки заготовок в холодном и нагретом состоянии;
* *станы клиновой прокатки* для изготовления поковок валов;
* *закалочно-отпускной агрегат* для термообработки поковок.

**Термический цех** введен в строй действующих в 1931 году. проектная мощность цеха 100 тыс. поковок в год. В цехе производится термообработка поковок всех видов, изготавливаемых в главном кузнечном и кузнечно-прессовом цехах. В зависимости от марки стали и от требований чертежа детали поковки подвергаются нормализации, отжигу и термоулучшению (закалке с отпуском в растворе каустической соды или в масле). После термообработки поковки проходят очистку дробью и в соответствии с требованиями чертежа поковки операции правки, калибровки и рихтовки.

**Рессорный цех** введен в эксплуатацию в 1931г. Проектная мощность цеха 45,4 тыс. тонн рессор в год. В цехе изготавливают рессоры для легковых и грузовых автомобилей по законченному технологическому циклу от получения и раскроя металла до сдачи готовых рессор на сборочные конвейеры. Цех оснащен универсальным прессовым и термическим оборудованием. Имеются две линии изготовления малолистовых рессор.

**Цех крупных горячих штамповок** введен в эксплуатацию в 1988г. Проектная мощность цеха 45 тыс. тонн поковок в год. Цех оснащен двумя автоматическими штамповочными линиями усилием 12500 тс для штамповки поковок балки передней оси и коленвалов и одной автоматической линией усилием 6300 тс для штамповки поковок шестерен.

**Ремонтно-механический цех** оснащен оборудованием, предназначенным для изготовления запчастей и ремонта Кузнечного оборудования и инструмента.

**Энерго-ремонтный цех** производит ремонт электрооборудования и газовых печей.