# СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |
| --- | --- |
| ВВЕДЕНИЕ 1. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ  1.1. Система методов управления персоналом  1.2. Административные методы управления  1.3. Экономические методы управления  1.4. Социально-психологические методы  *1.4.1. Социологические методы управления*  *1.4.2. Психологические методы управления*  2. МЕДОДЫ УПРАВЛЕНИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА НА ОАО «БРЕСТСКИЙ ЛЕСХОЗ»  2.1 Организационная структура управления предприятием  2.2 Штатное расписание предприятия  2.3 Экономические методы стимулирования труда на предприятии  2.4 Активизация труда на предприятии ЗАКЛЮЧЕНИЕ ЛИТЕРАТУРА  ПРИЛОЖЕНИЯ | 5 5  7  12  15  16  20  27  27  33  36  39  43 |

# ВВЕДЕНИЕ

Эффективное управление персоналом в Беларуси признаётся сегодня важнейшим фактором конкурентоспособности предприятий и достижение ими экономического успеха. На протяжении десятилетий в отечественной экономике господствовал технократический подход к хозяйствованию на уровне предприятий, когда во главу угла ставились производственные планы, бюджеты, структуры, административные распоряжения. Кадровая политика как таковая во многом была прерогативой государственных органов и ортодоксальных идеологических механизмов, и многие её составляющие оказывались вне непосредственного влияния руководителей предприятий. Монополизм в сфере труда в целом приводил к сужению трудовой мотивации и к отчуждённости работников, к падению заинтересованности в труде и низкой производительности труда.

Актуальность выбранной темы кадрового персонала и управления им в условиях перехода подтверждается повысившейся ролью Республики Беларусь к рыночной экономике, когда новые условия хозяйствования – жесткая конкуренция между предприятиями и на рынке труда – диктуют необходимость жесткого отбора квалифицированного персонала на отдельно взятом предприятии. При этом предприятие должно учитывать социальную сторону функционирования коллектива.

Цель работы: рассмотреть теоретические аспекты методов управления и произвести анализ управления на конкретном предприятии.

В качестве объекта исследования выбрано предприятие ОАО «Брестский лесхоз»

В работе использована как отечественная, так и зарубежная литература. Следует заметить, что именно в экономике западных стран менеджмент персонала вырос в отдельную науку и накопил достаточно передового опыта, полезного для использования на отечественных предприятиях.

**1. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ**

**1.1. Система методов управления персоналом**

Реализация функций и принципов управления осуществляется путем применения различных методов.

*Методы управления* - это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

Слово «метод» - греческого происхождения (в переводе означает способ достижения какой либо цели). Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания. Так или иначе, но все методы управления органически дополняют друг друга и находятся в постоянном динамическом равновесии.

Направленность методов управления всегда одна и та же - *они направлены на людей*, осуществляющих различные виды трудовой деятельности – на персонал организаций (предприятий, компаний, фирм).

Управление персоналом включает в себя целую систему. *Система работы с персоналом* – это совокупность взаимосвязанных действий по обеспечению управления в труде определенного качества и количества. Такая система предполагает не только формальную организацию работы с персоналом (подбор, расстановка, контроль и пр.), но и совокупность факторов социально- психологического, неформального характера.

*Управление персоналом на предприятии* – это вид деятельности, который позволяет реализовать, обобщить широкий спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учёта личного фактора в построении системы управления персоналом предприятия. Укрупнено можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на персонал предприятия.

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

Второй – *культура,* то есть вырабатываемые обществом, предприятием, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

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

Эти факторы воздействия – понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдаётся приоритет, таков и облик экономической ситуации на предприятии.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жёсткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительской власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри предприятия – работники, а за пределами – потребители продукции*. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициатору, а не к бездумному исполнителю*. Перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдёт на второй план, уступая место культуре и рынку.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами на предприятии. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и т.п.

Итак, *методы управления – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством*.

В системе методов управления персоналом выделяют:

√ Административные методы;

√ Экономические методы;

√ Социально-психологические методы.

Рассмотрим более подробно каждый метод в отдельности.

**1.2. Административные методы управления**

*Административные методы* являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и базируются на власти, дисциплине и взысканиях.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определённой организации и т.п. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению.

Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определённом уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

*Различают пять основных способов административного воздействия: организационные воздействия, распорядительные воздействия, материальная ответственность и взыскания, дисциплинарная ответственность и взыскания, административная ответственность.* (Приложение 1)

*Организационные воздействия* основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала конкретного предприятия. К ним относятся устав предприятия или организации, коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом, Правила внутреннего трудового распорядка, организационная структура управления, штатное расписание предприятия, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции сотрудников и организация рабочих мест. Эти документы (кроме устава) могут оформляться в виде стандартов предприятия и обязательно вводятся в действие приказом руководителя предприятия. Эти документы обязательны для всех сотрудников, и их несоблюдение влечёт за собой применение дисциплинарных взысканий.

На предприятии, где имеет место высокий уровень организационных воздействий, доведённых до стандарта предприятия и регламентов управления, и высокая трудовая и исполнительская дисциплина, значительно снижается надобность в применении распорядительных воздействий. Те предприятия, которые не довели воздействия до стандартов и регламентов, нуждаются в постоянном оперативном распорядительном воздействии, и на них, предположительно, будут хуже конечные результаты производства. С другой стороны, реализация организационных воздействий в значительной степени зависит от менталитета работников, их желания неукоснительно соблюдать “писаные инструкции” и работать по правилам, утверждённым администрацией. [1,238]

*Распорядительные воздействия* направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления предприятием в заданных параметрах путём прямого административного регулирования. *К известным способам распорядительного воздействия следует отнести приказы, распоряжения, указания, инструкции, целевое планирование, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения.*

Наиболее категоричной формой распорядительного воздействия является ***приказ***. Он обязывает подчинённых точно выполнить принятое решение в установленные сроки, а его неисполнение влечёт за собой соответствующую санкцию (наказание). Приказ обычно состоит из пяти частей: констатация ситуации или события, меры по устранению недостатков или обеспечению административного регулирования, выделенные ресурсы для реализации решения, сроки исполнения решения, контроль исполнения.

***Распоряжение*** выступает в качестве второго основного вида распорядительного воздействия. Оно обязательно для исполнения в пределах конкретной функции управления и структурного подразделения. Распоряжение может содержать все перечисленные выше части приказа и так же, как и приказ, обязательно для исполнения перечисленными в нём подчинёнными. Отличие распоряжения от приказа заключается в том, что оно не охватывает все функции предприятия и обычно подписывается заместителями руководителя предприятия.

***Указания и инструкции*** являются локальным видом организационного воздействия и чаще всего направлены на оперативное регулирование управленческого процесса в короткие сроки и для ограниченного числа сотрудников. Если указания или инструкции даются в устной форме, то они нуждаются в чётком контроле исполнения или должны быть основой высокого доверия в схеме отношений “руководитель-подчинённый”. Кроме того, при их реализации выше степень исполнения решений.

***Инструктирование и координация работы*** – это методы руководства, основанные на передаче подчинённому правил выполнения трудовых операций.

***Наставление*** – метод однократного применения со стороны руководителя, когда он пытается аргументировано объяснить целесообразность трудового задания для подчинённого. В случае отказа подчинённого повторная попытка нецелесообразна, т.к. приведёт к потере авторитета руководителя.

*Дисциплинарная ответственность и взыскания* применяются в случае нарушения трудового законодательства, когда имеет место дисциплинарный проступок, под которым понимается противоправное неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей работником. Невыполнение работником трудовых обязанностей существует тогда, когда доказана его личная вина и он действовал умышленно и неосторожно. Если же работник нарушил свои трудовые обязанности по причине от него не зависящей (отсутствие нормальных условий труда, недостаточная квалификация для выполнения порученной работы и др.), то он не может быть привлечён к дисциплинарной ответственности. Для привлечения работника к дисциплинарной ответственности необходимо наличие трёх условий: неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых (служебных) обязанностей; противоправные действия или бездействие работника; нарушение правовых норм по вине работника. Дисциплинарные взыскания налагаются руководителем предприятия, а также другими должностными лицами, которым делегированы в установленном законном порядке соответствующие права. Право налагать дисциплинарные взыскания могут иметь начальники цехов, руководители отделов и служб, руководители самостоятельных структурных подразделений, начальники участков. Увольнение могут осуществлять только руководители предприятия, руководители же структурных подразделений могут ходатайствовать о применении этих взысканий. [1, 129]

За проступки в сфере трудовых правоотношений могут также применяться наказания, которые по своему статусу не являются дисциплинарными взысканиями и которые могут применяться одновременно с дисциплинарными взысканиями. К таким мерам можно отнести лишение провинившегося сотрудника премий, предусмотренных Положением об оплате труда. Руководство предприятия вправе лишить провинившегося работника вознаграждения по итогам за год, не предоставлять ему льготные путёвки в санатории и дома отдыха, перенести очередь на получение жилой площади. В ряде случаев допускается одновременное наложение административного и дисциплинарного взыскания. Так, работник за появление на работе в нетрезвом виде может быть подвергнут мерам дисциплинарного наказания или уволен.

*Материальная ответственность и взыскания*. Материальная ответственность работников выражается в их обязанности возместить ущерб, причинённый виновным действием или бездействию предприятию, на котором они работают. Материальная ответственность возлагается на работников за ущерб, причинённый предприятию, с которым они состоят в трудовых отношениях, а также за ущерб, возникший в связи с возмещением им ущерба, причинённого его работниками третьим лицам, если этот ущерб возмещён предприятием. В этом случае по заявленному иску на работника может быть в порядке регресса возложена обязанность возместить этот ущерб предприятию в пределах, предусмотренным гражданским законодательством. Чаще всего к видам ущерба, который необходимо возмещать, относятся следующие случаи: уничтожение или порча имущества по небрежности рабочего; утрата документов, оборудования; вынужденный простой на предприятии по вине работника и др. Материальная ответственность может быть полной и ограниченной, индивидуальной и коллективной.

*Административная ответственность и взыскания* применяются в случаях совершения административных правонарушений. Различают такие виды административного взыскания, как предупреждения, штрафы, административный арест, исправительные работы, конфискация или возмездное изъятие предметов.

Административные методы управления являются мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления. Идеальным условием их эффективности является высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без значительных искажений реализуются нижестоящими звеньями управления. Это особенно актуально в больших многоуровневых системах управления, к которым относятся крупные предприятия. Демократизация управления и развитие рыночных отношений в стране, развал централизованной административной системы и деформация Морального кодекса строителя коммунизма понизили роль административных методов управления на предприятиях. Ряд противоречивых процессов в обществе также препятствует использованию административных методов. К ним относятся рост безработицы и частичная занятость на предприятиях, значительная инфляция в течение последних лет, превышение темпов роста цен на потребительские товары над темпами роста заработной платы, нарушение привычного уклада жизни в семье.

**1.3. Экономические методы управления.**

*Экономические методы* носят косвенный характер управленческого воздействия. Такими методами осуществляют материальное стимулирование коллективов и отдельных работников; они основаны на использовании экономического механизма. [2,75]

В советский период предметом регулирования экономическими методами считались централизованное планирование, хозяйственный расчёт, заработная плата, т.е. имело место узкое толкование роли и места экономических методов, что ограничивало диапазон принимаемых решений и рычагов регулирования на уровне предприятия. Экономические методы должны базироваться на товарно-денежных отношениях рыночной экономики, что вызывает необходимость нового теоретического обоснования роли экономических методов.

Путём совместного анализа экономических законов и категорий, товарно-денежных отношений и принципов рыночной экономики разработалась новая схема классификации экономических методов управления (Приложение 2). [1, 83]

***Плановое ведение хозяйства*** является главным законом функционирования любого предприятия (организации), которое имеет чётко разработанные цели и стратегию их достижения. В рыночной экономике проявление экономических методов имеет иной характер, чем в административной экономике. Так, вместо централизованного планирования утверждается, что предприятия – свободный товаропроизводитель, который выступает на рынке равным партнёром других предприятий в общественной кооперации труда. План экономического развития является основной формой обеспечения баланса между рыночным спросом на товар, необходимыми ресурсами и производством продукции и услуг. Государственный заказ трансформируется в портфель заказов предприятия с учётом спроса и предложения, в котором госзаказ уже не имеет доминирующего значения.

Для достижения поставленных целей необходимо чётко определить критерии эффективности и конечные результаты производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития. Таким образом, роль экономических методов заключается в увязке перечисленных выше категорий и мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов.

***Хозяйственный расчёт*** является методом ведения хозяйства, основанным на соизмерении затрат предприятия на производство продукции с результатами хозяйственной деятельности (объём продаж, выручка), полном возмещении расходов на производство за счёт полученных доходов, обеспечении рентабельности производства, экономном расходовании ресурсов и материальной заинтересованности работников в результатах труда. Он позволяет сочетать интересы предприятия с интересами подразделений и отдельных работников. Хозяйственный расчёт основан на самостоятельности, когда предприятия (организации) являются юридическими лицами и выступают на рынке свободными товаропроизводителями продукции, работ и услуг. Самоокупаемость предприятия определяется отсутствием бюджетного финансирования и дотационности в покрытии убытков, т.е. оно полностью окупает свои затраты за счёт доходов и в случае длительной убыточности объявляется банкротом. Самофинансирование является главным принципом расширенного воспроизводства и развития предприятия за счёт собственной прибыли.

***Оплата труда*** является основным мотивом трудовой деятельности и денежным измерителем стоимости рабочей силы. Она обеспечивает связь между результатами труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации. Устанавливая должностные оклады для служащих и тарифные ставки для рабочих, руководство предприятия определяет нормативную стоимость рабочей силы с учётом средних затрат труда при его нормальной продолжительности.

***Дополнительная заработная плата*** позволяет учесть сложность и квалификацию труда, совмещение профессий, сверхнормативную работу, социальные гарантии предприятия в случае беременности или обучения сотрудников и др. Вознаграждение определяет индивидуальный вклад работников в конечные результаты производства в конкретные периоды времени. Премия напрямую связывает результаты труда каждого подразделения и работника с главным экономическим критерием предприятия – прибылью.

Руководитель предприятия может с помощью перечисленных выше пяти компонентов оплаты труда регулировать материальную заинтересованность работников с экономически возможными расходами на производство по статье «заработная плата», применять различные системы оплаты труда – сдельную или повременную, формировать материальные и духовные потребности работников и обеспечивать рост их жизненного уровня. Если руководитель чрезмерно жаден или расточительно щедр в оплате труда, то его перспективы не безоблачны, т.к. в первом случае работники «разбегутся», а во втором доживут до разорения предприятия.

Итак, экономические методы выступают в качестве различных способов воздействия руко­водителей на персонал для достижения поставленных целей. При позитивном использова­нии экономических методов конечный результат проявляется в хорошем качестве продук­ции и высокой прибыли. Наоборот, при неправильном использовании экономических за­конов, их игнорировании или пренебрежении ими можно ожидать низких или негативных результатов.

**1.4. Социально-психологические методы**

*Социально-психологические методы* - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две ос­новные группы: социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействия в процессе производства (внешний мир человека); психологические мето­ды, которые направленно воздействуют на личность конкретного человека (внутренний мир человека).[1, 288]

Такое разделение достаточно условно, т.к. в современном общественном производстве человек всегда действует не в изолированном мире, а в группе разных по психологии лю­дей. Однако эффективное управление человеческими ресурсами, состоящими из совокуп­ности высокоразвитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психо­логических методов.

***1.4.1. Социологические методы управления***

*Социологические методы* играют важную роль в управлении персоналом, они позволя­ют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспе­чить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе [3, 182]. Класси­фикация элементов, регулируемых с помощью социологических методов, показана в Приложении 3. Рассмотрим их более подробно.

Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результа­тов. Например: увеличение продолжительности жизни, снижение уровня заболеваемости, рост уровня образования и квалификации работников, сокращение производственного травматизма, увеличение жилой площади на 1 работника и др. Конкретной формой соци­ального планирования является план социального развития коллектива, который в 70-80-х гг. имелся на всех крупных предприятиях БССР (БМЗ, МАЗ, МТЗ и др.). В настоящее время проблема социального планирования актуальна для многих круп­ных западных и японских компаний, которые успешно используют передовой опыт совет­ского периода. У большинства же действующих предприятий на территории СНГ, в том числе и в Беларуси, сейчас другие задачи – сохранить хотя бы те социальные достижения и социальную инфраструктуру, которые были созданы до развала СССР.

Социологические методы исследования составляют научный инструментарий в работе с персоналом, они предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения.

***Личностные качества*** характеризуют внешний образ сотрудника, который достаточно стабильно проявляется в коллективе и является неотъемлемой частью социологии лично­сти. Личностные качества можно разделить на деловые (организационные), которые необ­ходимы для выполнения конкретных функций и задач, и моральные (нравственные), отра­жающие проявление личной морали человека. В кадровой работе необходимо также знать достоинства и недостатки сотрудников, исходя из которых им подбирается рабочее место, намечается служебная карьера и обеспечивается продвижение.

***Мораль*** является особой формой общественного сознания, регулирующего действия и поведение человека в обществе с помощью нравственных норм. В процессе исторического развития человечества нравственные нормы получили обыденное выражение в виде на­родной мудрости и идейное обоснование в религиозных учениях на основе идеалов добра и зла, чести и бесчестия, мудрости и глупости, одобрения или осуждения и др.

В период построения социалистического общества в СССР был разработан "Мораль­ный кодекс строителя коммунизма", в котором нашли отражение как нормы поведения че­ловека в идеальном коммунистическом обществе, так и христианские нормы. Однако этот кодекс был значительно выше реальных моральных норм поведения людей, а в условиях двойной морали и социалистической уравниловки он со временем превратился в предмет насмешек. [5, 56]

В настоящее время лучшие западные компании ("Sоnу", "Nissan", "Ford”, “IВМ”, "Mitsubishi") формирование корпоративной морали и культуры ставят в качестве первоочередной задачи. [3, 451]

***Партнерство*** составляв важный компонент любой социальной группы и заключается а налаживании разнообразных форм взаимоотношений, на базе которых организуется об­щение людей. В партнерстве люди выступают как равноправные члены во взаимоотноше­ниях между собой в отличие от формальной связи руководителя с подчиненным, где имеет место зависимость одного человека от другого. Различают такие формы партнерства: де­ловое, дружеское, по увлечениям (хобби), семейное - между родственниками, сексуаль­ные - интимные взаимоотношения людей. В партнерстве отношения строятся на основе взаимоприемлемых психологических способов убеждения: подражании, просьбах, советах, похвалах. Когда на работе деловые отношения поддерживаются в форме дружеского парт­нерства и общих увлечений, это всегда способствует созданию хорошего психологическо­го климата в коллективе.

Таким образом, партнерство составляет один из ключевых компонентов корпоративной культуры предприятия и социологических методов в работе с персоналом. [1, 228]

***Соревнование*** является специфической формой общественных отношений и характери­зуется стремлением людей к успеху, первенству, достижениям и самоутверждению. Исто­рия соревновательности идет из глубины веков. Оно являлось формой выживания лучших представителей рода - сильных, умных, мужественных, здоровых, и в итоге стало движу­щей силой развития общества. Результаты соревнования - новые открытия, изобретения, произведения искусства, рекорды в спорте, достижения в производстве.

Идея соревнования и лидерства была активно поддержана классиками марксизма-лени­низма и материализована в форме социалистического соревнования: стахановское движе­ние, ударничество и новаторство, коммунистические субботники, движение за коммуни­стический труд. Дальнейшее развитие соревнования было заформализовано при попытке охвата всех трудящихся в 70-х гг. и окончательно похоронено после развала КПСС и кри­зиса экономики бывшего СССР. [1, 66]

Интересно, что западные, и, прежде всего, японские компании, тщательно изучив опыт социалистического соревнования, успешно применили его к национальному менталитету своих рабочих и корпоративному интересу фирмы в виде кружков качества, рабочих сове­тов и др.

***Общение*** — это специфическая форма взаимодействия людей на основе непрерывного обмена информацией. Межличностное общение возникает между различными людьми в формах руководитель - подчиненный - сотрудник - друг и других более сложных формах общения нескольких людей. Личностное общение имеет место в простых формах взаимо­отношений руководителя с подчиненным, сотрудников между собой, когда существуют два субъекта коммуникаций. Вербальное, или словесное, общение возникает в процессе устного или письменного обмена информацией. Невербальное общение имеет место, когда используются другие знаковые формы передачи информации, например жесты, мимика, звуки, поза и т.д. Управленческое общение включает в себя три основных этапа: выдача распорядительной информации, получение обратной информации, выдача оценочной ин­формации.

***Переговоры*** - это специфическая форма человеческого общения, когда две или более сто­рон, имеющие различные цели и задачи, пытаются увязать между собой различные интересы на основе продуманной схемы разговора (диалога) и, как правило, избегают прямого конфликта.

***Конфликт*** - форма столкновения противоборствующих сторон, имеющая свой сюжет, композицию, энергию, которые по ходу действия трансформируются в кульминацию и развязку и заканчиваются положительным или отрицательным решением проблемы. Раз­личают межличностные конфликты, личностный конфликт между внешней средой и внут­ренней моралью, конфликты по поводу распределения ролей на работе, деловые конфлик­ты из-за столкновения интересов различных подразделений, семейные конфликты по раз­личным проблемам и др.

Сигналами конфликта являются социальный кризис, напряжение в группе, недоразуме­ния из-за поступков, отклонений от норм, психологические и этические инциденты на ра­боте и в быту, дискомфорт или интуитивное ощущение неловкости в компании или на работе

Итак, знание социологических методов управления позволяет руководителю коллектива объ­ективно осуществлять социальное планирование, регулировать социально-психологичес­кий климат, обеспечивать эффективные коммуникации и поддерживать на хорошем уровне корпоративную культуру. Для этого целесообразно систематически (не реже одного раза в год) проводить социологические исследования в коллективе; особенно полезно знать мне­ние членов коллектива о руководителе.

***1.4.2. Психологические методы управления***

*Психологические методы* играют очень важную роль в работе с персоналом, т. к. на­правлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персо­нифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внут­реннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач предпри­ятия [2, 331]. Классификация элементов, регулируемых с помощью психологических методов, по­казана в Приложении 4.

Психологическое планирование составляет новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива предприятия. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности человека, устра­нения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива. Психоло­гическое планирование предполагает постановку целей развития, и критериев эффективно­сти, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов. К наиболее важным результатам психологи­ческого планирования мы относим: [1, 236]

- формирование подразделений ("команд") на основе психологического соответствия сотрудников;

- комфортный психологический климат в коллективе;

- формирование личной мотивации людей исходя из философии предприятия;

- минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов, раздражений);

- разработку служебной карьеры на основе психологической ориентации работников;

- рост интеллектуальных способностей членов коллектива и уровня их образования

- формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и образов идеаль­ных сотрудников.

Целесообразно, чтобы психологическое планирование и регулирование выполняла профес­сиональная психологическая служба предприятия, состоящая из социальных психологов.

*Способы психологического воздействия* относят к числу важнейших элементов психо­логических методов управления. Они концентрируют все необходимые и разрешенные за­коном приемы воздействия на людей для координации в процессе совместной трудовой деятельности. К способам психологического воздействия относятся внушение, убеждение, подражание, вовлечение, принуждение, побуждение, осуждение, требование, запрещение, плацебо, порицание, командование, обманутое ожидание, "взрыв", метод Сократа, намек, комплимент, похвала, просьба, совет. Рассмотрим их более подробно.

*Внушение* представляет психологическое целенаправленное воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи его апелляции к групповым ожидани­ям и мотивам побуждения к труду. Внушение может вызвать у человека, иногда помимо его воли и сознания, определенное состояние чувств и привести к совершению человеком определенного поступка. Крайне негативной формой внушения является зомбирование личности, когда человеку прививаются строго определенные формы поведения, выходя­щие за пределы моральных норм (мафиозные группы, банд формирования, религиозные секты типа "аум сенрике" и др.).

*Убеждение* базируется на аргументированном и логическом воздействии на психику человека для достижения поставленных целей, снятия психологических барьеров, устране­ния конфликтов в коллективе.

*Подражание* является способом воздействия на отдельного работника или социальную группу путем личного примера руководителя или новатора производства, образцы поведе­ния которого являются примером для других.

*Вовлечение* является психологическим приемом, при помощи которого работники ста­новятся соучастниками трудового или общественного процесса, например выборов руко­водителя, принятия согласованных решений, соревнования в коллективе и др.

*Побуждение* — позитивная форма морального воздействия на человека, когда под­черкиваются положительные качества работника, его квалификация и опыт, уверенность в успешном выполнении порученной работы, что позволяет повысить моральную значи­мость сотрудника на предприятии. В советский период для побуждения к труду широко использовались такие формы, как занесение на Доску почета, вручение Почетной грамоты, присвоение звания "Победитель соревнования", "Ударник труда" и др.

*Принуждение* - крайняя форма морального воздействия, когда другие приемы воздей­ствия на личность не дали результатов и работника заставляют, возможно, даже против его воли и желания, выполнять определенную работу. Желательно применять принуждение только в чрезвычайных (форс-мажорных) обстоятельствах, когда бездействие может при­вести к жертвам, ущербу, гибели имущества, людей, несчастным случаям.

*Осуждение* - прием психологического воздействия на человека, который допускает большие отклонения от моральных норм в коллективе или результаты труда и качество ра­боты которого крайне неудовлетворительны. Такой прием не может применяться для воз­действия на людей со слабой психикой и практически бесполезен для воздействия на от­сталую часть коллектива.

*Требование* имеет силу распоряжения. В связи с этим оно может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой властью или пользуется непре­рекаемым авторитетом. В других случаях этот прием может оказаться бесполезным или даже вредным. Во многих отношениях категорическое требование идентично с запреще­нием, выступающим в виде легкой формы принуждения.

*Запрещение* предполагает тормозящее воздействие на личность. К нему мы относим за­прещение импульсивных действий неустойчивого характера, что, в сущности, является ва­риантом внушения, а также запрещение недозволенного поведения (выпивка, бездеятель­ность, попытка хищения или брака). Этот метод стоит на грани двух главных методов воздействия - принуждения и убеждения.

*Плацебо* давно используется в медицине как прием внушения. Суть его заключается в том, что врач, прописывая больному какое-нибудь индифферентное средство, утверждает, что имен­но оно даст нужный эффект. Психологический настрой больного на благоприятное воздействие прописанного лекарства часто приводит к положительному результату. На производстве плацебо — это пример поведения авторитетного лица, когда работникам с легкостью демонстрируют какие-либо действия, превозмогая боль, чрезмерную усталость, страх высоты и т. п. Видя это, работники могут с такой же легкостью повторить показанные действия, не испытывая при этом неприятных ощущений. Если же наблюдатели заметят, что демонстрация осуществляется через силу, то эффекта не будет. Вообще, эффект плацебо удерживается лишь до первой неудачи, по­ка работники не поймут, что ритуальные действия, которые они так скрупулезно выполняли, не имеют под собой реальной почвы. [2, 96]

*Порицание* обладает убеждающей силой только в условиях, когда собеседник иденти­фицирует себя с руководителем: "он один из нас". В других случаях порицание восприни­мается как менторское назидание, которое можно выслушать, но которому не нужно сле­довать. В силу того, что человек довольно активно защищает свое "Я", он часто рассмат­ривает этот прием как покушение на свою самостоятельность.

*Командование* применяется тогда, когда требуется быстрое и точное исполнение без каких бы то ни было критических реакций. При выполнении команд не рассуждают. В жизни встре­чаются запретительные и побудительные разновидности команд. Первые: "Прекратите!", "Перестаньте нервничать!", "Замолчите!" и т.д. - направлены на немедленное торможение не­желательных актов поведения. Они подаются твердым спокойным голосом или голосом с эмо­ционально окрашенным оттенком. Вторые: "Идите!", "Принесите!", "Выполняйте!" и т.д. - на­целены на включение поведенческих механизмов людей.

*Обманутое ожидание* эффективно в ситуации напряженного ожидания. Предшествую­щие события должны сформировать у собеседника строго направленный ход мыслей. Если вдруг обнаруживается несостоятельность этой направленности, то собеседник оказывается в растерянности и без возражений воспринимает предлагаемую ему идею. Такое положе­ние дел характерно для многих ситуаций в жизни.

*"Взрыв"* - прием, известный как мгновенная перестройка личности под влиянием силь­ных эмоциональных переживаний. Она подробно описана в художественной литературе. При­менение "взрыва" требует создания специальной обстановки, в которой возникли бы чув­ства, способные поразить человека своей неожиданностью и необычностью. В такой об­становке у человека происходит сбой нервных процессов. Неожиданный раздражитель вы­зывает у него сильный стресс. Это приводит к коренному изменению взглядов на вещи, события, отдельных людей и даже мир в целом.

*Метод Сократа* основан на стремлении оградить собеседника от того, чтобы тот сказал "нет". Как только собеседник скажет "нет", его очень трудно повернуть в обратную сторо­ну. Метод назван именем древнегреческого философа Сократа, который часто пользовался им, стараясь вести беседу так, чтобы собеседнику было легче сказать "да". Как мы знаем, Сократ непременно доказывал свою точку зрения, не вызывая со стороны оппонентов не только явного негодования, но даже самых незначительных негативных реакций.

*Намек* - прием косвенного убеждения посредством шутки, иронии и аналогии. В неко­тором смысле формой намека может быть совет. Сущность намека состоит в том, что он апеллирует не к сознанию, не к логическому рассуждению, а к эмоциям. Поскольку намек таит в себе потенциальную возможность оскорбления личности собеседника, то пользо­ваться им лучше всего в ситуации конкретного настроения. Критерием меры здесь может выступить прогнозирование самопереживания: "Как бы я сам чувствовал себя, если бы мне подавали такие намеки?"

*Комплимент* нередко смешивают с лестью. Если сказать человеку: "Как складно вы го­ворите!", то это польстит ему. Лесть приятна далеко не каждому, хотя часто люди не отма­хиваются от нее. Французская пословица гласит" "Лесть - это умение сказать человеку то, что он сам о себе думает". Комплимент никого не обижает, он всех возвышает.

*Похвала* является позитивным психологическим приемом воздействия на человека и оказывает более сильное действие, чем осуждение. Иногда достаточно сказать молодому сотруднику: "Сегодня Вы работаете значительно лучше и если еще чуть-чуть улучшите ка­чество, то Вы достигнете превосходных результатов". Однако такая похвала опытному ра­ботнику может быть воспринята как обида, и его успехи лучше отметить в торжественной обстановке перед всем коллективом.[6, 118]

*Просьба* является весьма распространенной формой общения между коллегами, моло­дыми и опытными работниками и реже применяется во взаимоотношениях руководителя с подчиненными. Просящий обращается за советом, помощью, инструкцией к другому со­труднику, когда сомневается в формах и методах выполнения работы или не в силах ее сделать самостоятельно. Просьба руководителя является эффективным методом руковод­ства, т.к. воспринимается подчиненным как доброжелательное распоряжение и демонстри­рует уважение к его личности.

*Совет* - психологический метод, основанный на сочетании просьбы и убеждения, часто применяемый во взаимоотношениях коллег, наставников молодых рабочих и опытных ру­ководителей. Можно сказать рабочему: "Иванов, замени инструмент" — это форма распо­ряжения. Можно сказать по-другому: "Я Вам советую заменить инструмент". Однако в оперативной работе, требующей принятия быстрых решений, использование советов и просьб руководителем должно быть минимизировано и исключено в тех случаях, когда ра­бочий допускает брак и срыв заданий.

Итак, социально-психологические методы представляют собой наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы людей и личность человека. Искусство управления людьми заключается в дозированном и дифференцированном применении тех или иных приёмов из перечисленных выше.

Нестабильность экономического состояния предприятия, финансовые трудности, несвоевременная выплата заработной платы, длительные простои, конечно, не способствуют поддержанию хорошего социально-психологического климата, т.к. руководитель значительно больше времени вынужден уделять не человеческому общению и функциям управления персоналом, а непосредственно производству, маркетингу, финансам, т.е. другим функциям. [6, 83]

Если рассмотреть опыт зарубежных стран в управлении персоналом предприятия, то японский стиль управления кадрами отличает проявление уважения к человеку, формирующееся за счёт системы пожизненного найма, незначительной дифференциации продвижения по службе, а также систематического обучения и вовлечения персонала в управление. Система пожизненного найма ценна созданием у персонала ощущения того, что «все в одной лодке». При этом для персонала существует много возможностей продвижения наверх и повышения заработной платы. Но дифференциация работников незначительна, поэтому они считают добросовестную работу выгодной. С другой стороны, акцент на обучение и расширение возможностей участия в управлении улучшает понимание роли своего труда. Эти факторы приводят к высокой производительности, восприимчивости к нововведениям и, в конечном счёте, к высокой конкурентоспособности на мировых рынках.

**2 МЕДОДЫ УПРАВЛЕНИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА НА**

**ОАО «БРЕСТСКИЙ ЛЕСХОЗ»**

**2.1 Организационная структура управления предприятием**

«Брестский лесхоз» является акционерным обществом. ОАО «Брестский лесхоз» образовано 12. 03. 1993 г.Местонахождение общества – г. Брест, ул. Скрипникова, 28/1.

Основной целью предприятия является получение прибыли. Основными видами деятельности ОАО «Брестский лесхоз» являются:

- заготовка древесины, производство стройматериалов из древесины;

- изучение конъюктуры рынка и определение народнохозяйственных и внешнеэкономических потребностей в продукции из древесины;

- оказание хозяйствам, организациям и предприятиям коммерческо-информационных услуг, совершенствование хозяйственно-финансовой деятельности и социальной базы, выполнение договорных обязательств.; внешнеэкономическая деятельность.

В настоящее время нормативное регулирование организации, деятельности и управления акционерными обществами регламенти­ровано законодательными актами, которые могут быть объединены в три группы:

- нормы общеэкономического регулирования, устанавливающие правила деятельности всех хозяйствующих субъектов в сфере отно­шений с органами государственного управления, бюджетом, в сфере внешнеэкономических связей, а также по вопросам конкуренции и ограничения монополистической деятельности;

- нормы, регламентирующие преобразование государственных и муниципальных предприятий в акционерные общества;

- нормы, непосредственно регламентирующие организацию, де­ятельность акционерных обществ и управление ими.

В рамках рассматриваемых проблем наибольшее значение име­ют правовые нормы третьей группы. Закон "Об акционерных обществах" определяет порядок создания и правовое положение акционерных обществ, пра­ва и обязанности акционеров, а также защиту их прав.

В соответствии с законом предусматриваются такие права акци­онеров, как (в зависимости от доли акций) право голоса на общем собрании, право получения дивидендов, право созыва внеочередно­го собрания (пакет влияния), право вето (малый контрольный па­кет), право решения вопросов повестки дня собрания акционеров (контрольный и большой контрольный пакеты).

Действующее законодательство об акционерных обществах предус­матривает трехзвенную систему управления, включающую общее собрание акционеров, правление и дирекция (рис. 2.1).

Ревизионная комиссия

Аудитор

Общее собрания акционеров

Правление Общества

Дирекция

Управленческие подразделения

Производственные подразделения

Управление капиталом

Управление производством

Рис. 2.1 Уровни и сферы управления ОАО "Брестский лесхоз"

Таким образом, органами управления Общества являются:

- Собрание акционеров.

- Правление,

- Дирекция.

*Особенности управления ОАО «Брестский лесхоз»*

ОАО «Брестский лесхоз» является акционерным обществом с долей государственного капитала в размере 68%. Остальная часть акций принадлежит предприятиям-акционерам - 23% и трудовому коллективу - 9%.

Управление акционерными обществами с государственным кон­трольным пакетом акций осуществляется главным образом предста­вителями государства. Роль представителя государства трудно переоценить. Это не про­сто контролер, стоящий на страже государственных интересов. Он еще и активный член органов управления общества, от которого требуется выработка политики предприятия, проведение ее в жизнь, принятие решении, участие в разработке стратегии развития. С по­мощью своих представителей государство оказывает влияние на объ­ем и направление инвестиций и другие вопросы политики акцио­нерного общества. Действенность управления данным видом акцио­нерного общества зависит от компетенции, заинтересованности и ответственности лиц, являющихся представителями государства. Государство-акционер непосредственно не управляет производ­ством, оно лишь периодически ориентирует и оценивает деятель­ность своих представителей в акционерном обществе. Все это яв­ляется предпосылкой для коммерциализации деятельности рассма­триваемых обществ и, как результат, повышения эффективности производства. Тем не менее эффективность деятельности акцио­нерного общества в зна­чительной степени зависит от влияния аппарата государственного управления на руководящие органы общества. Государственный орган в зависимости от конкретных обстоятельств может, напри­мер, настоять на инвестировании средств в проекты, не обеспе­чивающие долговременного эффекта, или на выпуске малорента­бельной продукции. В этих условиях конкурентоспособность та­ких акционерных обществ падает, хозяйственные показатели резко снижа­ются, сама идея создания подобного акционерного общества из­вращается, но таковы реалии сегодняшнего дня.

Принципиальное значение для функционирования предприятий с государственным капиталом имеет правовой механизм взаимоотношений между органами управления исполнительной вла­сти и органами управления акционерного общества.

*Процесс принятия решений при управлении текущей деятельностью предприятия* Если функциями Собрания Акционеров и Правления является общая координация деятельности предприятия, то решения по организации текущей деятельности предприятия принимает Дирекция во главе с директором.

Фактически директор организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояние и деятельность перед государством и трудовым коллективом. Директор представляет предприятие во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом, заключает договора, издает приказы, в соответствии с трудовым законодательством принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников, открывает в банках счета фирмы.

Процесс принятия решений происходит на разных уровнях структуры управления предприятием. Следует отметить, что в ОАО «Брестский лесхоз» формально существует линейно-штабная организационная структура управления, но фактически за основу взята линейно-функциональная структура. Необходимо проанализировать преимущества и негативные моменты данной структуры.

Линейная организационная структура управления является простейшей, так как в данном случае все функции управления и подчинения сосредоточены у одного руководителя фирмы, на основании чего создается строго вертикальная линия управления и прямой путь взаимодействия подчиненных (рис. 2.2).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | Директор | | | | | |  | | | | | | | | | |
|  | |  | |  | | |  | | | |  |  | | | |  |  | |
|  | | | | Главный инженер (заместитель директора) | | | | | | |  | | | | |  |  | |
|  |  | | |  | | | |  |  |  |  |
|  |  |  | |  |  |  | |  |  | | | | | |  |  |  |  |
| Главный бухгалтер,  бухгалтерия | |  | Юрисконсульт | | |  | | Гл.экономист, планово-экономический отдел | | | | |  | Мастер производствен-ного участка, бригадиры | | | | |
|  | |  |  | | |  | |  | | | | |  | | |  | | |
| Рабочий персонал | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Рис. 2.2 Организационная структура управления ОАО «Брестский лесхоз»

При такой схеме управления укрепляется единоначалие и личная ответственность руководителя, а также уменьшается возможность принятия самостоятельных решений.

В данном случае руководитель является универсальным специалистом фирмы.

Преимущества линейной ОСУ:

* 1. Единство и четкость распорядительства.
  2. Согласованность действий исполнителей.
  3. Оперативность в принятии решений, однако, результат не всегда является эффективным.

Негативные моменты:

1. Повышенная ответственность руководителя за результаты возглавляемого им подразделения.
2. Повышенная перегрузка информацией.
3. Множество контактов с подчиненными.
4. Высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, что ограничивает масштабы и возможности руководителя по эффективному управлению подразделениями.

Такой тип ОСУ приемлем для простой по содержанию управленческой деятельности, а также фирмы с коллективом, не превышающим 30-35 человек.

На ОАО «Брестский лесхоз» используется один вид департаментализации: функциональная - организация разделена на отделы, которые имеют свою четко определенную задачу и обязанности.

Степень централизованности в ОАО " Брестский лесхоз " можно характеризовать как среднюю, т.к. достаточно много решений, связанных с текущей и среднесрочной деятельностью, принимаются руководителями функциональных подразделений без согласования с директором, а так же руководителями среднего звена на местах.

Всем структурным подразделениям и их руководителям предоставлена достаточная свобода в принятии решений и сфере деятельности. Служащие отчитываются своим руководителям, руководители среднего звена отчитываются начальникам отделов, те в свою очередь докладываю о результатах проделанной работы директору. Несмотря на такую организацию управленческой деятельности, сбоев в работе практически нет, все добросовестно и своевременно выполняют своих обязанности, так в организации на столько все взаимосвязано, что сбой в работе одно узкого специалиста может повлечь за собой нарушение работы всей фирмы.

В области разделения методов организации на ОАО «Брестский лесхоз» следует выделить следующее:

- законная власть представлена властью директора и начальников отделов ОАО «Брестский лесхоз» и выражается в организационно-распорядительных методах управления;

- власть, основанная на вознаграждении, выражается властными полномочиями директора предприятия, начальников отделов, главных специалистов и линейных руководителей, которые распределяют премии за результаты труда – выражается в экономических методах управления;

- власть, основанная на принуждении, выражается властными полномочиями директора, начальников отделов, линейных руководителей, их правом приказывать выполнять те или иные распоряжения и работы – так же как и законная власть выражается в организационно-распорядительных методах, но так же во многом и в психологических;

При принятии решений на ОАО «Брестский лесхоз» четко прослеживается использование организационно-распорядительных методов управления. Так как для реализации принятого решения необходимы четкие указания для его выполнения, которые выражаются в форме организационно-распорядительных документов (приказов). Такой метод управления целесообразен, т.к. позволяет четко контролировать исполнение решения. В данном случае наблюдается взаимосвязь метода планирования и контроля, которая закладывается изначально на стадии принятия управленческого решения.

Следует отметить, что структура организации управления на ОАО «Брестский лесхоз» является оптимальной для фирмы с небольшим штатом сотрудников и узкопрофильностью производства, так как рычаги управления сосредоточены в руках одного человека, что позволяет быстрее реагировать на изменения рыночной конъюктуры, быть более мобильным в решении определяющих вопросов, эффективно осуществлять функцию контроля, мотивации.

**2.2 Штатное расписание предприятия**

В основе оплаты труда всех категорий работников Республики Беларусь лежит *тарифная система*. Она представляет собой совокупность нормативных актов, регулирующих размер заработной платы раз­личных категорий работников в зависимости от тяжести, сложно­сти, интенсивности труда и уровня квалификации работников.

Основными элементами, составляющими тарифную систему, являются: тарифная ставка работника 1-го разряда, Единая та­рифная сетка и тарифно-квалификационные справочники.

Тарифная ставка 1-го разряда устанавливается Советом Ми­нистров Республики Беларусь. На ее основе рассчитываются та­рифные ставки и оклады работников всех других разрядов, а также рабочих и служащих, не тарифицируемых по разрядам.

Единая тарифная сетка представляет собой совокупность квалификационных разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов, с помощью которых определяются размеры та­рифных ставок и окладов на основе ставки 1-го разряда. Сетка содержит 28 квалификационных разрядов. Для работников про­изводственных отраслей Единая тарифная сетка состоит из 23-х тарифных разрядов.

Постановлением Совета Министров Республики Беларусь № 1359 от 28.08.98 г. «О повышении размеров минимальной зара­ботной платы, тарифной ставки первого разряда и совершенство­вании единой тарифной сетки работников Республики Беларусь» в целях усиления дифференциации в оплате труда между профес­сионально-квалификационными группами рабочих с 1 января 1999 г. введена новая редакция 28-разрядной Единой тарифной сетки работников Республики Беларусь с соотношением тариф­ных коэффициентов 28-го и 1-го разрядов 9,92 : 1 (Табл. 2.1):

Таблица 2.1 Единая тарифная сетка работников Республики Беларусь

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Разряд / тарифный коэффициент* | | | | | | | | | | | | | |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *6* | *6* | *7* | *8* | *9* | *10* | *11* | *12* | *13* | *14* |
| 1,0 | 1,30 | 1,51 | 1,75 | 1,93 | 2,12 | 2,33 | 2,56 | 2,74 | 2,93 | 3,14 | 3,36 | 3,60 | 3,85 |
| *15* | *16* | *17* | *18* | *19* | *20* | *21* | *22* | *23* | *24* | *25* | *26* | *27* | *28* |
| 4,12 | 4,41 | 4,72 | 5,05 | 5,40 | 5,78 | 6,18 | 6,61 | 7,07 | 7,56 | 8,09 | 8,66 | 9,27 | 9,92 |

На ОАО «Брестский лесхоз» отнесение к категории рабочих осуществляется в соответствии с общегосударственным классификатором Республики Беларусь «Профессии рабочих и должности служащих (ОКПД)», а также Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих (ЕТКС) и Квалификационным справочником профессий рабочих, которым устанавливаются месячные оклады.

Отнесение служащих к техническим исполнителям, специа­листам и руководителям производится на основе Квалификаци­онного справочника должностей служащих (КС) и ОКПД. Тарификацию профессий рабочих и должностей служа­щих (отнесение их к соответствующему разряду) по признаку сложности выполняемых работ (функций).

Для рабочих оптимальным числом тарифных разрядов приня­то 5. Должности служащих размещены по 6 тарифным разрядам: с 6-го по 11-й.

Постановлением СМ РБ от 05. 02. 2006 г. №260 с 1 марта 2006 г. тарифная ставка первого разряда установлена в размере 62 000 руб. Дальнейшее повышение заработной платы может производиться только в случае роста реализации товаров и улучшения финансовых результатов.

Штатное расписание ОАО «Брестский лесхоз» выгладит следующим образом» (табл. 2.2)

Таблица 2.2 Штатное расписание сотрудников предприятия ОАО «Брестский лесхоз»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Руководство и функциональные исполнители, человек | По штату тарифная ставка, разряд | По факту оклад (руб.) |
| Директор, 1 | 16 | 800000 |
| Заместитель директора,1 | 12,4 | 632400 |
| Главный бухгалтер,1 | 10,3 | 525300 |
| Мастер производственного участка,1 | 10,2 | 520200 |
| Бригадир,2 | 9,2 | 469200 |
| Юрисконсульт,1 | 8,2 | 418200 |
| Бухгалтер-ревизор,1 | 6,8 | 346800 |
| Ведущий экономист,2 | 6,1 | 311100 |
| Плотник,4 | 5,1 | 260100 |
| Рабочий, 12 | 4,9 | 249900 |
| Водитель, 3 | 4,7 | 239700 |
| Грузчик, 4 | 4,7 | 239700 |
| Уборщица,1 | 2,1 | 107100 |
| Сторож,2 | 2,1 | 107100 |

Итого численность работников на предприятии составляет 36 человек, в том числе руководителей – 2, специалистов – 6, рабочих – 28. Из них высшее образование имеют 5 человек, среднее специальное – 3 человека, техническое специальное – 28.

Всем работникам ежемесячно выдаются расчетные листы не позднее дня выдачи заработной платы. Выдача заработной платы производится ежемесячно 2 числа. Если день выдачи заработной платы совпадает с выходным днем или праздничным, то она выдается накануне. Заработная плата за все время отпуска выплачивается не позднее, чем за два дня до начала отпуска, при условии подачи заявления на отпуск не позднее двух недель до начала отпуска.

На предприятии широко используется авансовый порядок расчета по заработной плате. Работникам выдается аванс, а окончательный расчет производится при выплате заработной платы. Размер аванса определяется соглашением администрации предприятия. Авансы начисляются в размере 40% оклада, но за вычетом налогов.

**2.****3 Экономические методы стимулирования труда на предприятии**

Вопросы стимулирования работников на предприятии ОАО «Брестский лесхоз» решает руководитель. Используются различные системы вознаграждения за труд, как важнейшее средство повышения производительности труда, качества работы.

*Экономические методы.* В основном на предприятии применяется такой метод стимулирования, как внешние вознаграждения. Ежегодно увеличивающиеся годовые премиальные выплаты.

Комплекс поощрительных мер, связанных со спецификой работы предприятия – бесплатная доставка работников предприятия с работы и на работу, частично оплачиваемые перелеты для работников и членов семьи, бесплатные или частично оплачиваемый туристический отдых, оказывается материальная помощь работникам, попавшим в чрезвычайные ситуации.

Надбавки к должностным окладам за стаж работы на предприятии выплачиваются в размере до 20%.

Осуществляется предоставление льготных кредитов, условия которых зависят от стажа работы на предприятии.

Производятся доплаты работникам:

- за работу в праздничные и выходные дни;

- за совмещение профессий, в размерах по договоренности между администрацией и работником;

- водителям устанавливаются надбавки за классность линии, производится оплата труда водителям на ремонте, по подготовке к техосмотру сроком до 10 рабочих дней;

- за профессиональное мастерство;

- за работу в ночное время.

Цель доплаты – стимулирование закрепления на предприятии постоянных работников, чей профессиональный и квалификационный уровень соответствует требованиям предприятия. Категория персонала, на которой распространяется доплата; все группы категории постоянных работников предприятия.

Относительный размер, годовой размер доплаты соизмеряется с затратами на поиск, отбор и наем работника соответственно профессионально – квалификационного уровня. Ежегодно он может увеличиваться до 5%.

С целью усиления заинтересованности работников в результатах своего труда на предприятии широко применяются различные формы материального стимулирования за качественные достижения в работе в виде премий, годового вознаграждения, выплаты за выслугу лет.

Оценка эффективности труда управляющих практически осуществляется через систему премий. Премии за рост эффективности устанавливаются, как единовременные выплаты всем работникам.

Премии и другие выплаты стимулирующего характера, предусмотренные системой оплаты труда, включаются при подсчете среднего заработка по времени их фактического начисления.

Премия за основные показатели деятельности начисляются пропорционально заработной плате за фактически отработанное время за соответствующий период (месяц). Выплаты в целом производятся лишь при выполнении следующих показателей плана:

- по выручке – 10%;

- по объему выполненных работ – 5%;

- по прибыли – 25%;

- по выработке – 5%.

На предприятии размер премии объявляется приказом в процентах к окладу или фактически начисленному заработку. Предусмотрены следующие размеры выплачиваемых премий: не более 25% в месяц и 75% в квартал, к заработной плате за фактически отработанное время.

Надбавки к месячным окладам работников устанавливаются в зависимости от стажа работы. Основанием для начисления надбавок являются данные о стаже работы, подтвержденные отделом кадров. При временном заместительстве надбавка в соответствующем размере выплачивается к должностному окладу по основной работе.

Стимулом для эффективной работы служат также вознаграждения по итогам работы за год. В полном размере они выплачиваются, если работник полностью проработал календарный год. Размер вознаграждения устанавливается в процентах в зависимости от непрерывного стажа работы. На предприятии существует следующая шкала вознаграждения:

- 2 года – 10%;

- 5 лет – 15%;

- 10 лет – 20%;

- 15 лет – 25%;

- 20 лет – 30%.

Вознаграждение, выплаченное работнику, включается в средний заработок при расчете отпуска, оплате больничного листа и т.п., в размере 1/12 его части за каждый месяц расчетного периода.

**2.4 Активизация труда на предприятии**

В результате гибкой системе материального стимулирования работников на ОАО «Брестский лесхоз» нет значительной текучести кадров, что подтверждают приведенные в таблицах 2.3 и 2.4 данные и их анализ.

Таблица 2.3 Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами и изменения их структуры

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория  персонала | За 2005 год | | За 2006 год | | | | Отклонение от | | | |
| числен.,чел. | уд. вес, % | по плану | | фактически | | 2005 года | | плана | |
| числен., чел. | уд. вес, % | числен., чел. | уд. вес, % | числен-ность, чел. | уд. вес, проц. пункт. | числен-ность, чел. | уд. вес, проц. пункт |
|
|
|
| 1. Основная деятельность, в т.ч.: | 25 | 96,1 | 24 | 96,0 | 23 | 75,8 | -2 | -0,3 | -1 | -0,1 |
| 1.1. Рабочие | 17 | 65,3 | 16 | 64,0 | 15 | 46,6 | -1 | 1,2 | 0 | 2,6 |
| 1.2. Служащие  из них: | 8 | 30,7 | 8 | 32,0 | 7 | 29,1 | -1 | -1,6 | -1 | -2,8 |
| 1.2.1. Руково-дители | 2 | 7,6 | 2 | 8,0 | 2 | 8,3 | 0 | 0,6 | 0 | 0,3 |
| 1.2.2. Специа-листы | 6 | 23,0 | 6 | 24,0 | 5 | 20,8 | -1 | -2,2 | -1 | -3,1 |
| 2. Не основная деятельность | 11 | 24,2 | 11 | 24,0 | 11 | 24,0 | 0 | 0,1 | 0 | 0,1 |
| Всего персонала | 36 | 100 | 35 | 100 | 33 | 100 | -2 |  | -1 |  |

За 2005 год численность персонала всего составила 36 человек, по плану на 2006 год – 35 человек, фактически – 33 человека, отклонение от прошлого года равно 2 человека, от плана – 2 человека. Основной удельный вес составляют рабочие основного вида деятельности 75,8%. Из данных табл. 2.3 следует, что за отчетный период был принят на работу 1 человек, отклонение от предыдущего года равно 2 человека. По собственному желанию за предыдущий год было уволено 1 человек, в отчетном периоде 2 человека и один человек уволен по статье за прогулы и прочие нарушения. За 2006 год выбыло на 1 человека больше, чем в предыдущем году.

По списку на конец 2006 года состояло 33 человека, что на 2 человека меньше, чем в 2005 году. Коэффициент оборота по приему отчетного года на 0,084 процентных пункта ниже, чем в прошлом году и составляет 0,041. Коэффициент оборота по выбытию и коэффициент текучести равны и составляют 0,042 и 0,122 за прошлый год и за отчетный период соответственно. Отклонение равно 0,08 процентных пункта.

Таблица 2.4 Анализ движения рабочих

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 год | 2006 год | Отклонение 2006 г. к 2005 г., (+,-) |
| 1. Состояло по списку на начало года, чел. | 32 | 33 | -2 |
| 2. Принято, чел. | 3 | 1 | -2 |
| 3. Выбыло, чел. в том числе: | 2 | 3 | 2 |
| 3.1. По собственному желанию | 1 | 2 | 1 |
| 3.2. Уволено за прогулы и др. нарушения |  | 1 |  |
| 3.3. Выбыло по прочим причинам |  |  |  |
| 4. Состояло по списку на конец года | 24 | 24 | - |
| 5. Среднесписочная численность, чел. | 24 | 24.5 | 0.5 |
| 6. Коэффициент оборота по приему | 0.125 | 0.041 | -0.084 |
| 7. Коэффициент оборота по выбытию | 0.042 | 0.122 | 0.080 |
| 8. Коэффициент текучести | 0.042 | 0.122 | 0.080 |

*Улучшение отдельных показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия.* Внедрение гибкой системы премирования и комплекс методов стимулирования материального характера позволили предприятию значительно улучшить некоторые показатели производственно-хозяйственной деятельности табл. 2.5:

Таблица 2.5 Отдельные показатели производственно-хозяйственной деятельности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 год | 2006 год | Отклонение 2006 г. к 2005 г., (+,-) |
| 1. Число простоев, часов | 320 | 130 | -290 |
| 2. Количество отходов, % | 3 | 1,5 | -1,5 |
| 3. Пребывание на больничном, чел. дней | 210 | 107 | -103 |
| 4. Отработано часов на 1 рабочего | 2058 | 2175 | 117 |
| 5. Производительность, куб. м. на 1 человека в день | 1,4 | 1,6 | 0,2 |
| 6. Количество рационализаторских предложений и нововведений | 2 | 14 | 12 |

Из данных таблицы 2.5 видно, что число простоев уменьшилось за период с 2005 по 2006 гг. на 290 часов в год. Улучшились показатели экономии, что выражено в процентном соотношении отходов к произведенной продукции – на 1,5 %. Работники предприятия меньшее количество дней пребывали на больничном – на 103 дня в году, то есть стремились выходить на рабочее место при незначительных заболеваниях. Как результат – повысилась производительность труда: если в 2005 году одним рабочим перерабатывалось 1,4 м. куб. древесины, то в 2006 году – 1,6 м. куб. или на 0,2 м. куб. больше. Красноречивым выглядит показатель рационализаторских предложений и нововведений, способных плодотворно повлиять на производительность труда. Число таких предложений увеличилось в 7 раз. Это свидетельствует о том, что работники принимают непосредственное участие в улучшении показателей производственной деятельности и воспринимают их как свое личное достижение. В результате значительно улучшились основные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия (табл. 2.6):

Показатели таблицы 2.6 свидетельствуют, что выручка предприятия в 2006 году возросла на 19% при прогнозе в 16%, производительность труда возросла на 17% при прогнозе в 8%, прибыль балансовая возросла на 136% при прогнозе 44%, рентабельность производства возросла на 98% при прогнозе 24%, Объем экспорта возрос на 18% при прогнозе 12%. Таким образом, все показатели финансово-хозяйственной деятельности улучшились значительно, причем прогноз превышен значительно. Все это произошло благодаря внедрению комплекса материальных и нематериальных методов стимулирования.

Таблица 2.6 Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Ед.изм. | 2005 г. факт | 2006 г. Прогноз | 2006 г. Факт | 2006 г. в % к 2005г. | |
| Прогноз | Факт |
| Объем производства в сопост. ценах на 01.01.2006г. | Тыс. руб. | 7696051 | 8958301 | 9177000 | 116 | 119 |
| Производительность труда в сопоставимых ценах | Тыс.  руб. | 70219 | 76689 | 82378 | 108 | 117 |
| Прибыль балансовая | Тыс.  руб. | 426240 | 616415 | 1007200 | 144 | 236 |
| Рентабельность производства | % | 5,5 | 6,8 | 10,9 | 124 | 198 |
| Объем экспорта | т, дол США | 3273 | 3658 | 3880 | 112 | 118 |

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Реализация функций и принципов управления осуществляется путем применения различных методов.

Методы управления - это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания. Все методы управления органически дополняют друг друга и находятся в постоянном динамическом равновесии.

В системе методов управления персоналом выделяют: административные методы; экономические методы; социально-психологические методы. Социально-психологические методы можно разделить на социологические и психологические методы. Экономические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Такими методами осуществляют материальное стимулирование коллективов и отдельных работников; они основаны на использовании экономического механизма.

Оплата труда является основным мотивом трудовой деятельности и денежным измерителем стоимости рабочей силы.

Дополнительная заработная плата позволяет учесть сложность и квалификацию труда, совмещение профессий, сверхнормативную работу, социальные гарантии предприятия в случае беременности или обучения сотрудников и др.

На любом предприятии должна существовать система стимулов, соответствующих мотивам работников и направляющая их деятельность в общее русло. Для этого надо знать, как взаимодействуют мотивы и стимулы. В курсовой работе было рассмотрено предприятие ОАО «Брестский лесхоз». Охарактеризовав основные стимулы и мотивы труда можно сделать вывод, что на предприятии широко используются как материальные методы стимулирования. На предприятии применена гибкая система премирования, учитывающая личный вклад в результаты деятельности, стаж работы, дополнительную и внеплановую работу.

На предприятии многое делается по улучшению мотивации труда работников – усилению их заинтересованности в улучшении конечных результатов коммерческой деятельности предприятия. Как следствие – повышение активности персонала предприятия, что выражено в улучшении производственных и финансово-экономических показателей деятельности предприятия в 2006году по сравнению с 2005годом.

В целях большей активизации труда работников предприятия можно предположить ряд дополнительных мер. На предприятии следует повышать значение нематериальных стимулов к труду. Например: можно на производственных совещаниях оценивать профессионализм работника путем вынесения благодарности; осуществлять чествование сотрудника в связи с днем рождения или иным значимым событием; так же вручать памятные подарки, чаще применять меры морального стимулирования публично.

Надо отметить, что при названных мерах морального стимулирования следует хорошо знать индивидуально-психологические и моральные характеристики людей, владеть технологией ритуала. Правильное применение материальных и моральных стимулов, усиливает интерес работников к качественному производству продукции, способствует повышению конкурентоспособности предприятия, занятию им прочных позиций на внутреннем рынке, успешному развитию своей производственно-коммерческой деятельности.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Указ Президента РБ «О мерах по социальной защите населения» от 27. 02. 1995 №92
2. Декрет Президента РБ «О дополнительных мерах по совершению оплаты труда работников отраслей экономики» от 27. 03. 1997 №10
3. Декрет Президента РБ "О некоторых вопросах регулирования минимальной заработной платы" от 15 февраля 2002 г. № 3
4. Постановление СМ РБ "О некоторых мерах по повышению минимальной заработной платы с 1 апреля 2005 г." от 05. 03. 2005 г. № 260.
5. Постановление Министерства труда «О принятии рекомендаций по повышению материальной заинтересованности работников в соблюдении норм и нормативов материальных и трудовых затрат, их экономии» от 26. 03. 2001 №31
6. Штатное расписание ОАО «Брестский лесхоз» от 04. 04. 2005 г.
7. Отчет о производственно-хозяйственной деятельности ОАО «Брестский лесхоз» в 2004 году.
8. Отчет о производственно-хозяйственной деятельности ОАО «Брестский лесхоз» в 2005 году.
9. Кравченко Л.И. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. для вузов. – 4-е изд., перераб. и доп. – Мн.: Выш. Шк., 2002. – 415 с.
10. Сребник Б.В. Экономика предприятия: Учеб. для вузов по спец. «Финансы и кредит».- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: Высш. шк., 2000.-231с.
11. Экономика предприятия: Учебник для торг. Вузов / Б.А. Соловьев, Л.А. Алькевич, В.И, Андросов и др.; Рук. авт. Коллектива Б.А, Соловьев. – М.: Экономика, 2000. – 414с.
12. Экономика предприятия: Учебник для вузов / А.И. Гребнев, Ю.К. Баженов, О.А. Габриэлян и др., Рук. авт. кол. А.И. Гребнев. – М.: РУП «Издательство «Экономика». 2002. – 238 с.