Министерство науки и образования Республики Молдова

# Современный Гуманитарный Университет

# Тираспольский филиал

##### КУРСОВАЯ РАБОТА

*по дисциплине:* **«** **Менеджмент »**

*на тему* ***: «***Процесс и методы управления организацией»

Выполнила : Руководитель :

 студентка 3-го курса

 группа М-36 доц. **Кожемякин Э.Г.**

 **Скубий О.А.** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

##  Дата сдачи \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 Оценка \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

#  Тирасполь 2003

**Содержание**

Введение…………………………………………………………………………1

Глава 1. Процесс и методы управления организацией………………………..3

* 1. Процесс управления организацией…………………………………..3

 1.1.1. Составляющие процесса управления……………………………4

 1.1.2. Сущность и содержание функций менеджмента……………….6

 1.1.3. Основные функции менеджмента……………………………….10

 1.1.3.1. Характеристика основных функций менеджмента………...18

 1.1.3.1.1. Функция планирования…………………………………..18

 1.1.3.1.2. Функция организации……………………………………19

 1.1.3.1.3. Функция мотивации……………………………………...22

 1.1.3.1.4. Функция контроля………………………………………..23

* 1. Методы управления организацией…………………………………..27

 1.2.1. Административные методы управления………………………..29

 1.2.2. Экономические методы управления…………………………….35

 1.2.3. Социально-психологические методы…………………………...44

 1.2.3.1. Социологические методы управления………………………45

 1.2.3.2. Психологические методы управления………………………51

Глава 2. Практика формирования организационной структуры управления

 предприятием (на примере ГП ПРТЦ)………………………………68

 2.1. Организационная структура ГП ПРТЦ…………………………….68

 2.2. Сфера деятельности и рынки сбыта предприятия………………...77

 2.3. Показатели производственно-хозяйственной деятельности

 предприятия………………………………………………………….79

Заключение………………………………………………………………………80

Список использованной литературы…………………………………………..87

Приложения……………………………………………………………………...83

ВВЕДЕНИЕ

 В общем виде управление /менеджмент/ следует представлять как умение добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения и интеллект людей. Речь идет о целенаправленном воздействии на людей с целью превращения неорганизованных элементов в эффективную и производительную силу. Другими словами, управление - это человеческие возможности, с помощью которых лидеры используют ресурсы для достижения стратегических и тактических целей организации.

В экономике формируются, функционируют и развиваются различные объекты как государственного социального управления, так и менеджмента горизонтальных рыночных структур. Частная, негосударственная и смешанная собственность являются объектами управления горизонтальных рыночных структур.

Следовательно, управление - это координация усилий коллектива людей для достижения определенных целей.

Повышение интереса к управлению говорит о значительных социальных и экономических переменах, произошедших в обществе. Это подтверждается на примере практически всех республик СНГ, в том числе и ПМР. В течении последних 3 - 5 лет в экономике республик постсоветского пространства происходят серьезные перемены. Эти изменения не только масштабны, но и беспрецедентны - ни в каких других странах мира за столь короткий срок не происходили коренная ломка одной экономической системы и формирование другой. К числу таких изменений относятся следующие: - изменение структуры собственности, связанной с разрушением монополии государства в сфере производства, созданием базы для формирования эффективных собственников /следует отметить большую работу, проводимую Верховным Советом ПМР в настоящее время по принятию новых законов в вышеуказанной области/;

- изменение отраслевой структуры производства в результате ее приспособления к новой структуре спроса и возникновения достаточно большого количества мелких предприятий, порожденных частным предпринимательством;

- изменение условий внешнеэкономической деятельности;

- изменение геополитической ситуации в результате распада СССР.

За этот период в республиках бывшего СССР было образовано множество компаний малого и среднего бизнеса, включая групповой бизнес. Несмотря на существенные различия компаний и фирм, предприятий, всем им приходится в целом решать одни и те же проблемы: разрабатывать структуру своих объединений, выстраивать единую политику учета и контроля за деятельностью, управлять всей организацией как единым целым в соответствии с принятой стратегией и т.д.

Таким образом, все компании, фирмы и предприятия на определенном этапе столкнулись с имеющей большое значение проблемой эффективного управления.

В данной работе будут рассмотрены основные функции и методы управления организацией.

#### Глава 1. Процесс и методы управления организацией.

####  1.1. Процесс управления организацией.

 В настоящее время в управленческой мысли широко распространен процессный подход к управлению, который рассматривает управление как процесс, состоящий из ряда определенных последовательный шагов - функций управления. Все функции управления взаимосвязаны; каждая функция также представляет собой процесс, т.к. состоит из серии взаимосвязанных действий.

 Функция - широко распространенное слово, имеющее множество значений. Функция (лат.functio) - это обязанность, круг деятельности, назначение, роль. Данное понятие используется во всех областях знаний и во всех сферах деятельности.

 В политэкономии под функцией понимают конкретную форму проявления сущности; в философии - внешнее проявление свойств какого-либо объекта в данной системе отношений; в биологии - работу, производимую органом, организмом; в математике - зависимость одной переменной от другой.

 Большинство людей планируют свою деятельность на день (месяц, год и т.д.), затем организует ресурсы, которые потребуются для выполнения их плана. По мере движения вперед мы сравниваем то, что сделали, с целями и задачами, которые поставили ранее. Такая повседневная работа затрагивает целый ряд управленческих функций. Т.е. управление необходимо рассматривать как циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческих работ, называемых функциями управления. В социально- экономических системах понятие “функция” также широко применяется к системе в целом, объекту и субъекту управления, отдельным подсистемам и видам деятельности. Функции занимают особое место в системе менеджмента и играют ключевую роль в ее формировании. Функция как категория менеджмента характеризует существенный вид управленческой деятельности или объективно необходимый вид отношений между людьми как области проявления сущности менеджмента.

 Функция менеджмента как возможная область формирования управляющего воздействия предполагает осуществление непрерывных взаимосвязанных между собой действий по выработке средств и методов воздействия и их реализации применительно к решению конкретной проблемы. Поэтому функция рассматривается как объективно необходимая область процесса управления, имеющего временную и пространственную определенность и конечную результативность.

###### **1.1.1. Составляющие процесса управления.**

 Деление единого процесса управления на относительно обособленные, но в то же время неразрывно связанные функции необходимо при описании системы управления как интегрированного процесса, направленного на достижение четко определенной цели.

Функции управляющей системы, т.е. менеджмента как такового, определяет всего несколько основных видов функций:

 а) Планирование;

 б) Организация;

 в) Стимулирование /мотивация/;

 г) Контроль.

 *Планирование -* процесс подготовки на перспективу решения о том, что должно быть сделано, как, когда, какие и сколько ресурсов должно быть использовано. Функция планирования отвечает на три вопроса:

* где организация находится в настоящее время;
* куда она хочет двигаться;
* как организация собирается сделать это.

 *Организация.*

Этапы:

 1. структурная организация (включает структуру полномочий и структуру коммуникаций;

 2. организация процесса производства (включает организацию работы персонала, работы во времени, работы в пространстве).

 *Мотивация -* максимальное удовлетворение потребности работников организации в обмен на их эффективную работу.

 Этапы:

 1. определение потребности работников;

 2. предоставление возможности работнику удовлетворить эти потребности через хорошую работу.

*Контроль -* процесс обеспечения того, что организация действительно достигла своей цели.

Этапы:

 1. установление стандартов;

 2. измерение того, что было фактически достигнуто и сравнение достигнутого с намеченными стандартами;

###  3. определение источников расхождения и действий, необходимых для коррекции планов.

###  Концепция управленческого процесса применима ко всем типам организаций, поскольку процессный подход определяет лишь основные общие шаги при управлении и предоставляет возможность их использования и выбора содержания в зависимости от условий каждой конкретной фирмы.

 Без проявления функций управления невозможно нормальное функционирование организации или предприятия, поэтому изучению и анализу функций управления нужно уделять достаточное внимание.

###### **1.1.2. Сущность и содержание функций менеджмента.**

 *Функции управления - это конкретный вид управленческой деятельности (осуществляется специальными приемами и способами), а также соответствующая организация работ.*

 Как мы видим, одним из основных компонентов, составляющих содержание управления, являются функции. Таким образом, для выполнения той или иной относительно простой работы необходимо заранее определить, что нужно в итоге получить, как организовать дело, мотивировать и проконтролировать его выполнение. Это и есть функции управления. Хотя со временем техника управления и усовершенствовалась, основополагающие управленческие функции остались сравнительно неизменными.

 Каждая функция менеджмента представляет собой сферу действия определенного процесса управления, а система управления конкретным объектом или видом деятельности - это совокупность функций, связанных единым управленческим циклом. В этом суть процессного подхода к исследованию функций менеджмента.

 Анри Файоль, которому принадлежит разработка теории административного управления, в начале ХХ в. выделил пять исходных функций, или элементов, административного процесса: предвидение, организация, распорядительство, согласование, контроль.

 Но очень часто говорят лишь о четырех функциях управления - планирование, организация, мотивация и контроль.

 Концепция российского менеджмента как процесса выполнения взаимосвязанных функций планирования, организации, координирования и регулирования, мотивации и стимулирования, контроля объединила ряд теорий управления, в частности, школу научного управления и административную теорию. В дальнейшем развитии процессная модель менеджмента уточнялась и расширялась, углублялась вследствие применения к менеджменту методологии системного и ситуационного подходов, социологических исследований, экономико-математических методов и моделирования. [3]

 Сущностная характеристика менеджмента - это функция или вид деятельности по руководству людьми. В процессе развития менеджмента сущность управления получила трактовку “воздействия” на людей для согласования и упорядочения их действий в совместном труде посредством мотивации поведения.

 Наиболее полное содержание менеджмента как процесса отражают основные функции, выступающие общим условием управления социальными и социально-экономическими процессами. Процесс воздействия будет реальным при его завершении в производственно-хозяйственной деятельности, где применяются любые средства взаимодействия: цели, стратегии, методы, структуры управления. Поэтому процесс управления может быть рассмотрен как процесс взаимодействия субъекта и объекта управления, где реализуются идеи субъекта, т.е. менеджера. Данная группа функций объединяется процессом выработки и реализации управленческого решения, имеющим универсальные этапы в определенной их последовательности, которые можно трактовать как группы функций менеджмента, т.е. видов деятельности по выработке и реализации управленческих решений.

 Сущностная особенность менеджмента обуславливает наличие менеджера - субъекта управления, профессионального управляющего, прошедшего специальную подготовку, дающую ему право на выполнение функций по руководству людьми.

 В рыночных условиях должны закрепляться не только функции, но и ресурсы, связанные с выполнением данных функций и принятием решений, конкретные виды ответственности за результативность менеджмента.

 Для менеджеров знание взаимосвязи и взаимодействия групп функций менеджмента создает условия принятия правильных решений в области формирования и функционирования систем менеджмента.

 Отметим главные особенности функций менеджмента. Отношения управления в рыночной экономике многогранны, многослойны, ибо отражают разные грани социально-экономических отношений между людьми и коллективами, занятыми в производственных и непроизводственных сферах деятельности организаций различных форм собственности.

 Важная особенность функций менеджмента, обусловленная спецификой российской экономики, заключается в потребности высокой степени адаптивности к изменениям внешней и внутренней среды.

 Переходный этап развития рыночной экономики России (а также, в частности, и ПМР) характеризуется особым характером взаимодействия рыночных рычагов управления и системы государственного регулирования. Поэтому функции менеджмента, помимо их интеграционной роли, обеспечивают адаптацию производственно-хозяйственных систем к новым и часто изменяющимся государственным регулятором, а также адаптацию к новым рыночным условиям во всех сферах хозяйственной и социальной деятельности.

 Под адаптивностью понимается способность сохранения качественной определенности функции менеджмента при изменениях социально-экономической среды. В систему адаптивных элементов системы менеджмента включается вся совокупность средств воздействия: целевые, регулирующие, координирующие, активизирующие, мотивирующие, контролирующие, самоорганизующие. Отсюда следует, что система средств воздействия и взаимодействия по каждой функции должна обладать гибкостью и обеспечивать меньшие потери ресурсов при изменении социально-экономических и организационно-технических факторов.

 Следует отметить и процессы адаптации к ошибочным решениям и негативным явлениям в системе управления. Так, нынешняя практика реформирования производственных отношений (одномоментный отпуск цен, введение законодательных актов задним числом, отсутствие механизмов их реализации) вызывает возмущение экономической среды и адаптацию к данным условиям низших звеньев (сокрытие доходов, неуплата налогов, неисполнение государственных решений).

 Функции управления имеют специфический характер, особое содержание и могут осуществляться самостоятельно, быть как не связанными между собой, так и неразрывно связанными, более того, они как бы взаимопроникают друг в друга. Иными словами, в системе управления все управленческие функции объединены в единый целостной процесс.

######  **1.1.3. Основные функции менеджмента.**

 Основные функции менеджмента характеризуются полнотой содержания, устойчивостью структуры, системностью и универсальностью использования в разных сферах деятельности. Главная их особенность в том, что каждая основная функция менеджмента представляет собой отдельный процесс управления по выработке методов активизации и средств воздействия на персонал и его деятельность для достижения общих результатов социально-экономической системы.

 На рис.1 показан состав и взаимосвязь современных функций, формирующих процесс управления. Каждый из 6-ти блоков функций представляет собой обособленный этап процесса управления объектом, фирмой, корпорацией. В каждом блоке два вида функций, взаимосвязанных между собой и взаимодополняющих друг друга. При одном и том же назначении функции каждого блока отражают особенности, характерные для менеджмента разных сфер управляемой деятельности, разных уровней управления и объектов.

 Функции интересны тем, что в систематизированном виде могут дать полное представление о процессах мотивации, воздействия и взаимодействия от зарождения идей до их реализации, оценки результата и появления последствий. Основные функции характеризуют воздействие, обусловливая его определяющие средства, реализация которых может обеспечить требуемый результат.

 **Планирование**  как основная функция менеджмента представляет собой виды деятельности по формированию средств воздействия, обеспечивающих единое направление усилий всех членов фирмы на достижение общих целей. Планирование как процесс управления включает разработку и реализацию средств воздействия: концепцию, прогноз, программу, план. Каждое из средств воздействия имеет свою специфику и условия использования.

 Концепция - идея, теоретические и методологические основы ее разработки, обоснование, методы и условия реализации. Любая теоретическая экономическая проблема до ее воплощения в экономике проходит стадию формирования концепции.

 Прогноз - научное предвидение возможного состояния фирмы, корпорации, экономики, общества в будущем. Прогнозы в бизнесе разрабатываются по сложным социально-экономическим проблемам, как правило, на долгосрочный или среднесрочный период. Чаще всего прогноз используется в стратегическом управлении.

Программа - законченный комплекс заданий, мероприятий, работ, объединенных общей целью, имеющий конкретный конечный результат, требующий привлечения значительных ресурсов, осуществляемый совокупностью взаимодействующих органов, организаций, лиц разных функциональных сфер экономики. Формирование целевых комплексных программ в бизнесе и их реализация играют все возрастающую роль в процессах управления в разных сферах экономики и научных исследованиях.

 **Организация** как основная функция менеджмента представляет собой вид деятельности людей для достижения целей. При реализации данной функции оперируют категориями: процесс, система, коммуникации, организационно-стабилизационные методы и организационно-распорядительные средства. Организация как функция менеджмента формирует объект, совершенствует его, разрабатывает режимы функционирования, создает механизмы адаптации в изменениях внешних и внутренних связей в системе управления. Поэтому организация управления - формирование условий устойчивости и гибкости социально-экономической системы на основе комплексного подхода с учетом системных и ситуационных факторов. Организация как основная функция менеджмента ориентирует производственно-хозяйственную систему во времени и пространстве. Ее назначение - постановка, определение и формулирование целей управления в соответствии с потребностью общества в производимой фирмой продукции (услугах), в обосновании ресурсообеспеченности целей и реализуемости в соответствии с имеющимся потенциалом.

 Цели - конкретные желаемые результаты, которых стремится достичь коллектив в процессе совместной деятельности. Выделяются экономические, социальные, маркетинговые, инновационные, инвестиционные и другие цели. Их состав и взаимообусловленность определяются назначением структурной деятельности.

 Осознание общей цели, сопричастность к процессу ее достижения и получение выгоды от конечного состояния системы выступают воздействующими стимулами.

 Постоянный контроль целей и результатов их достижения позволяет уточнить промежуточные цели, порядок их важности и характер выработанной стратегии. Таким образом, цели и стратегии их достижения тесным образом взаимосвязаны, корректировка или уточнение одной из данных категорий сразу же непосредственно отражается на другой. В процессе управления осуществляется постоянный процесс их согласования, определения взаимного соответствия.

 Стратегия управления разрабатывается на длительный период, но может разрабатываться и на текущий период при коренных поворотах в хозяйственной политике. Стратегия управления свойственна как крупным, так и малым предприятиям, любым формам хозяйствования.

 При оценке любого средства воздействия менеджер анализирует процесс управления по всем его стадиям и основным функциям.

 Содержание функции организации управления предполагает формирование и обоснование набора видов работ, необходимых для выполнения организуемой деятельности, определение по каждому виду деятельности: компетенции, т.е. возможностей или границ действий и принятия решений; полномочий, т.е. прав на принятие решений; ответственности, т.е. меры и формы ответственности и санкций за последствия принятых решений. На базе этих данных устанавливаются перечень и профессиональный состав персонала и создается система информационного обеспечения. При этом формируются уровни управления, подразделения или звенья по уровням управления и система связей между ними. Звено системы управления рассматривается как обособленный элемент по критерию специализации и комбинации функций по объему и масштабу полномочий управления. В качестве звена может выступать должность, отдел, служба, подразделение. Состав звеньев в системе управления разнообразен. Приоритет при характеристике звена отдается критериям вида функций и объема полномочий.

 По таким критериям различают линейные звенья (руководитель фирмы, цеха), функциональные (планово-экономический отдал), линейно-функциональное звено (главный инженер), функционально-линейное звено (руководитель творческой группы). Следует отметить, что связи между звеньями и место звена в иерархии системы управления определяются критериями формирования системы, среди которых важнейшими выступают: целесообразность интеграции функций, управляемость, производственные и жизненные циклы изделий.

 **Мотивация** как основная функция менеджмента связана с процессом побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации. В процессе мотивации предполагается использование определенной последовательности взаимозависимых категорий: потребности людей - интересы людей - мотивы деятельности - действия людей.

 В качестве мотивов могут выступать причастность к крупной компании, к решению значимых проблем, заинтересованность в интересных коммуникациях, потребность в формировании карьеры. Можно сказать, что мотивы, побуждающие человека к активной, производительной, творческой работе, многогранны, как многогранен сам человек и общественные отношения, которые оказывают на него воздействие.

 Мотивационный подход к поведенческой деятельности является центральной функцией менеджмента. Менеджер воздействует на другого человека через его реальные цели, жизненные установки и ожидания, создавая эффективную мотивацию производственной деятельности работника. В качестве примера можно указать особенности мотивации разных категорий самих управленцев. Мотивация специалистов - ориентация на профессиональный рост, накопление знаний; они предпочитают, чтобы их оценивали профессионалы.

 Мотивация через потребности отражает процесс их возвышения от простых (пища, жилище, безопасность) до сложных (самоутверждение, самосовершенствование, самоуправление). Если мотивация основана на удовлетворении высших потребностей, то такой человек склонен к самоуправлению. Для удовлетворения высших потребностей предварительно должны быть удовлетворены первичные потребности, и необходима высокая производственная и управленческая культура.

 **Стимулирование** - основная функция, связанная с процессом активизации деятельности людей и коллективов путем использования стимулов, рычагов и способов формирования интересов и мотивов деятельности. Отсюда следует, что функция стимулирования основывается на процессах мотивации, преобразуя их в стимулы, воздействующие на поведение и деятельность преимущественно коллективов и фирм.

 Наиболее действенно в настоящее время экономическое стимулирование работников. Самый чувствительный стимул, применяемый к работнику - размер заработной платы и своевременность ее выплаты. Размер заработной платы сопоставляется с прожиточным минимумом с учетом цен на формирование потребительской корзины и другими показателями и служит критерием уровня жизни населения. О недейственности экономических стимулов в период спада производства и кризиса, переживаемого экономикой России на стадии реформирования, свидетельствует значительный разрыв в доходах ( в 36 раз) между богатыми и бедными.[1]

 Зарубежные модели менеджмента, ориентированного на высокие показатели, опираются на два ключевых стимула: участие персонала в распределении прибыли и переход предприятия в собственность работников. В литературе приводятся примеры попыток применения американскими фирмами некоторых японских систем, например кружков качества и статистического контроля производственного процесса, которые оказались малоуспешными из-за резких различий в культуре американских и японских компаний.

 **Контроль** как основная функция менеджмента объединяет виды управленческой деятельности, связанные с формированием информации о состоянии и функционировании объекта управления (учет), изучением информации о процессах и результатах деятельности (анализ), работой по диагностике и оценке процессов развития и достижения целей, эффективности стратегий, успехов и просчетов в использовании средств и методов управления.

 Последняя стадия контроля связана с уяснением проблем и причин их возникновения, что и является основанием для активных действий по корректировке отклонений от цели и плана деятельности. Следует отметить, что все рассмотренные стадии функции контроля осуществляются одновременно, т.е. контроль может быть в процессе деятельности и после ее завершения, а система организации контрольной деятельности зависит от конкретной ситуации. В значительной степени эффективность функции контроля определяется методологией, т.е. предварительными исследованиями и разработкой принципов, правил, инструкций, а также критериев оценки и показателей, измеряющих отдельные стороны деятельности и процессы. Кроме того, необходима разработка процедур проведения контрольных операций, подбор и подготовка управленческого персонала, способного к такой работе.

 Выполнение функции контроля требует высокой профессиональной подготовки, опыта работы с людьми. Специалист в области контроля должен быть организованным и доброжелательным, что может дать больший эффект, чем жесткий контроль и жесткие санкции, хотя последнее во многом определяется видом работ, самостоятельностью выполнения и другими ситуационными факторами. Во всяком случае менеджеры отвечают за эффективность своих решений материально, административно, морально, т.е. своим престижем и карьерой.

 Функцию контроля, исходя из ее роли в процессе управления, называют функцией обратной связи менеджмента с объектом управления. Значение данной функции обусловлено природой экономической деятельности менеджеров, которые осуществляют процесс управления этой деятельностью и через деятельность людей в соответствии с объективным характером воспроизводственных процессов и с учетом субъективных факторов внешней и внутренней среды, влияющих на это развитие.[**8]**

###### **1.1.3.1.Характеристика основных функций управления.**

###

### **1.1.3.1.1.Функция планирования.**

###  Она предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей. По сути, это подготовка сегодня к завтрашнему дню, определение того, что требуется и как этого добиться.

 План представляет собой сложную социально-экономическую модель будущего состояния организации. Стадии процесса планирования в основном универсальны, что же касается конкретных методов и стратегии, то они существенно различаются. Обычно организация формирует единый план для управления её общей деятельностью, но в его рамках отдельными менеджерами применяются для достижения конкретных целей и задач организации различные методы.

 Единого метода планирования, который бы соответствовал каждой ситуации, не существует. Тип планирования и акцент, который делает менеджер в процессе планирования, зависит от его положения в организационной иерархии фирмы, т.е. процесс планирования осуществляется соответственно уровням организации. Так, стратегическое планирование (высший уровень) - это попытка взглянуть в долгосрочной перспективе на основополагающие составляющие организации.

 На среднем уровне управления занимаются тактическим планированием, т.е. определяются промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач. Тактическое планирование по своей сути сходно со стратегическим.

 Планирование осуществляется и на нижнем уровне организации. Оно называется оперативным планированием. Это - основа основ планирования.

 Все три типа планов составляют общую систему, которая называется генеральным (или общим) планом, или бизнес-планом функционирования организации.

 Планирование предполагает использование всех методов, тактик и процедур, которые менеджеры используют для планирования, прогнозирования и контроля будущих событий. Все виды техники планирования варьируются от таких традиционных методов, как бюджетные методы, до более сложных - моделирование, разработка планов или отдельных его разделов на основе теории игр и проектов сценариев. Использование такой техники планирования позволяет уменьшать неопределенность, повышает точность прогноза, помогает менеджерам отслеживать или анализировать факторы, влияние на план.

 С помощью функции планирования в определенной мере решается проблема неопределенности в организации. Планирование помогает менеджерам лучше справиться с неопределенностью и более эффективно на нее реагировать. Поэтому следует помнить, что неопределенность - это одна из основных причин, по которой планирование может помочь организации лучше управлять в условиях неопределенности, более эффективно реагировать на изменения внешней среды.

 **1.1.3.1.2.Функция организации.**

Она состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации, определение порядка и условии ее функционирования. Это - процесс объединения людей и средств для достижения поставленных организацией целей.

 Цель планирования - это разрешить неопределенность. Тем не менее, сколь бы важным ни было планирование - это только начало. Организация, имеющая большое количество разных планов и не имеющая цельной схемы структуры претворения их в жизнь, обречена на неуспех. Дело в том, что функции планирования и организации тесно связаны между собой. В некотором смысле планирование и организация объединяются. Планирование готовит сцену для того, чтобы реализовать цели организации, а организация как функция управления создает рабочую структуру, главным компонентом которой выступают люди.

 Поскольку концепция организации состоит в сведении воедино всех специалистов фирмы, задача состоит в том, чтобы определить миссию, роль, ответственность, подотчетность для каждого из них.

Процесс организации структурирует работу и формирует подразделения исходя из размера предприятия, ее целей, технология и персонала. Существует ряд элементов, который необходимо структурировать, чтобы организация смогла выполнить свои планы и тем самым достичь своих целей.

 Как видно, вне зависимости от типов и масштабов деятельности каждая фирма должна быть некоторым образом организована. Существует ряд принципов, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения функций организации:

* определение и детализация целей фирмы, которые были выявлены в ходе планирования;
* определение видов деятельности по достижению этих целей;
* поручение различных задач индивидуумам и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения;
* координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений, включая четкое определение того, кто осуществляет руководство, то есть каждый член группы должен знать, что он должен сделать, сроки выполнения работы и кто им руководит;
* единство цели - работает ли каждый член организации на общую цель, то есть никто не должен работать против целей организации;
* размах контроля или размах менеджмента - отвечает ли каждый менеджер в группе за управляемое им число работников.

 Так, высшие руководители управляют не более чем десятью подчиненными, тогда как руководители низшего уровня управления могут руководить гораздо большим числом сотрудников. В связи с этим можно выделить два важных фактора, определяющих нормы управляемости (количество сотрудников, которыми может управлять один менеджер), - это время и частота. То есть, сколько времени нужно менеджеру проводить с каждым сотрудником и как часто. Естественно, что этот критерий во многом зависит от умения менеджера общаться с подчиненными, сложности решаемых задач, интереса и вовлечённости в трудовой процесс.

 Таким образом, организация - это вторая функция управления. Из всего множества значений термина “организация” в смысле управленческой функции чаще всего используются два:

* организация - это структура системы в виде взаимоотношений, прав, ролей, видов деятельности и других факторов, которые имеют место, когда люди объединены совместным трудом;
* организация - это процесс, посредством которого создается и сохраняется структура организации.

### **1.1.3.1.3.Функция мотивации**.

 Поведение человека всегда мотивированно. Он может трудиться усердно, с воодушевлением и энтузиазмом, а может уклоняться от работы. Поведение личности может иметь и любые другие проявления. Во всех случаях следует искать мотив поведения.

 Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

 Традиционный подход основывается на вере в то, что сотрудники - всего лишь ресурсы, активы, которыми должны заставить эффективно работать.

 Человек, получивший в процессе обучения и повышения квалификации, накопления производственного опыта знания и навыки, хочет применить свое умение в труде. И чем больше ему это удается, тем больше степень удовлетворенности, а соответственно и степень выраженности мотивов. В данном случае сотрудник считает цель организации своими целями.

 Стремление человека реализовать себя в своем деле бесспорно. Так уж он устроен. Там, где управление и организация труда предоставляют сотрудникам такие возможности, их труд будет высокоэффективным, а мотивы к труду - высокими. Значит мотивировать сотрудников - это затронуть их важные интересы, дать им шанс реализоваться в процессе трудовой деятельности.

 В связи с тем, что существуют различные пути мотивации, менеджер должен:

 а) во-первых, установить набор критериев (принципов), которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника. Данные критерии, сведенные воедино, формируют личную философию, которая представляет собой основополагающее поведение. Разработав личную философию, менеджеры могут создать такую рабочую среду окружения, которая будет способствовать мотивации сотрудников. Данная окружающая среда, или организационный климат, окажет существенное влияние на отношение к делу работников, воздействует на сотрудников, которые значительно легче и менее болезненно воспринимают правила и регламент организации;

 б) во-вторых, создать атмосферу, благоприятную для мотивации рабочих;

 в) в-третьих, активно общаться со своими сотрудниками, поскольку, для того, чтобы работник был полностью мотивирован и работал с полной отдачей, он должен четко представлять себе и понимать, чего от него ждут. Это важно не только потому, что сотрудники знают об ожиданиях своих менеджеров, но им нужно говорить и о том, как они выполняют свою работу. Прямое общение с руководителем свидетельствует о его доступности в одинаковой мере для всех работников. Обратная связь обеспечивает крепкую основу для мотивации.

**1.1.3.1.4. Функция контроля.**

Итак, составлен план организации, создана ее структура, заполнены рабочие места и определены мотивы поведения сотрудников. Остается еще один компонент, который необходимо добавить к функциям управления, - это контроль.

 Контроль, как правил, ассоциируется с властью, командованием, “поймать”, “улучшить”, “схватить”. Такое представление о контроле уводит в сторону от главного содержания контроля.

 В самом общем виде контроль означает процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

 Некоторые организации создали целые системы контроля. Их функции состоят в посредничестве между планами и деятельностью, т.е. система контроля обеспечивает обратную связь между ожиданиями, определенными первоначальными планами менеджмента, и реальными показателями деятельности организации. И тот, кто имеет современные и точные системы контроля, имеет больше шансов выжить. Для менеджмента характерно большое количество не только различных видов планов, но и видов и систем контроля. Все системы контроля всегда базировались на идее обратной связи, а именно: они сопоставляют реальные достижения с прогнозными данными. В результате устанавливаются отклонения с тем, чтобы либо исправить негативные влияния, либо усилить действие, если результаты позитивные.

 Окончательная цель контроля состоит в том, чтобы обслуживать различные планы и цели менеджмента.

 В основу создания всех систем контроля должны быть положены следующие основные требования-критерии: Эффективность контроля, эффект влияния на людей, выполнение задач контроля, определение границ контроля.

 Различают следующие виды контроля:

 *1.Предварительный контроль*. Он осуществляется до фактического начала работ. Основным средством осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения.

 В процессе предварительного контроля можно выявить и предвидеть отклонения от стандартов в различные моменты. Он имеет разновидности: диагностический и терапевтический.

Диагностический контроль включает такие категории, как измерители, эталоны, предупреждающие сигналы и т.п., указывающие на то, что в организации что-то не в порядке.

 Терапевтический контроль позволяет не только выявить отклонения от нормативов, но и принять исправительные меры.

 *2.Текущий контроль.* Он осуществляется в ходе проведения работ. Чаще всего его объект - сотрудники, а сам он является прерогативой их непосредственного начальника. Он позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций.

 Для того, чтобы осуществить текущий контроль, аппарату управления необходима обратная связь. Все системы с обратной связью имеют цели, используют внешние ресурсы для внутреннего применения, следят за отклонениями для достижения этих целей.

 *3.Заключительный контроль*. Цель такого контроля - помочь предотвратить ошибки в будущем. В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена (при текущем - в процессе ее выполнения).

 Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, он, во-первых, дает руководству информацию для планирования в случае, если аналогичные работы предлагается проводить в будущем, во-вторых, способствует мотивации.

 Контроль хотя и важен, но может быть весьма дорогостоящим. Поэтому решение о том, какой тип контроля применить, требует тщательного обдумывания. В связи с этим при организации и поведении контроля следует учитывать ряд факторов и дать ответ на следующие вопросы:

* Понимают ли сотрудники цели организации?
* Спроектирована ли система контроля так, чтобы обеспечить существенные, а не тривиальные измерения?
* Представляет ли действующая система контроля менеджерам информацию, на основе которой можно действовать в разумных временных рамках?

 Несомненно, что в будущих контрольных системах будут использованы новые приспособления и новые достижения, однако базис, на котором они создаются, останется тем же.[**8**]

 Функция контроля не является конечным пунктом всего процесса управления организацией. На практике такого конечного пункта не существует вообще, т.к. каждая управленческая функция движима другой. Возникает своего рода постепенное круговое движение. Например, информация, полученная в процессе контроля, может использоваться на этапе планирования, организации и мотивации сотрудников.

 Менеджеры высокого уровня большую часть своего рабочего времени тратят на осуществление функций планирования и контроля, а более низкого уровня больше заняты подбором кадров, организацией их труда. Однако на всех уровнях управления они в определенной мере используют и выполняют все четыре функции управления: планирования, организации, мотивации и контроля.

#

# 1.2. Методы управления организацией.

 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. Укрупнённо можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на персонал предприятия.

 Первый – *иерархическая структура предприятия,* где основное средство воздействия – это отношения власти – 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.

 В системе методов управления персоналом выделяют:

**√** Административные методы;

**√** Экономические методы;

**√** Социально-психологические методы.

 Рассмотрим более подробно каждый метод в отдельности.

**1.2.1. Административные методы управления.**

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

 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.* (Рис. 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]**

 *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]**

 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 и административному штрафу.

 *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 потребительные товары над темпами роста заработной платы, нарушение привычного уклада жизни в семье.

**1.2.2. 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]**

 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 (рис. 2). **[1]**

 *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.

 *Рабочая сила* является главным элементом любого трудового процесса, обеспечивающим переработку предметов труда с помощью средств труда в конечный продукт. Это всегда главная ценность любого предприятия или организации.

 Рынок труда является неотъемлемой частью рыночной экономики и представляет собой совокупность экономических отношений, складывающихся в сфере обмена. Он является составной частью механизма формирования и изменения пропорций общественного воспроизводства, предопределят распределение рабочей силы пропорционально структуре общественных потребностей и уровню материального производства, обеспечивает поддержание равновесия между спросом на труд и предложением рабочей силы, формирует резервы в сфере обращения и позволяет увязать экономические интересы субъектов трудовых отношений. **[1]**

 Одной из составляющих на рынке труда, наряду со спросом и предложением, является цена на рабочую силу. Оплачивая рабочую силу как дорогой товар, собственник стремиться наиболее эффективно её использовать. И здесь на первый план выступают экономические факторы, которые заставляют руководителей и организаторов производства уделять первостепенное внимание устранению простоев, потерь рабочего времени, обеспечению соответствующего уровня производства, труда и управления. Эффективное использование рабочей силы требует, чтобы этот дорогой товар находился в работоспособном состоянии. Следовательно, необходимо заниматься условиями труда и быта работников, постоянно развивать их способность к труду путём непрерывной системы подготовки и переподготовки кадров, повышения их квалификации. Всё это увеличивает цену на рабочую силу.

 В настоящее время из-за низкой цены на рабочую силу нельзя говорить об оздоровлении условий труда, социальном прогрессе и ускорении научно-технического прогресса. Поэтому влияние рынка труда на повышение эффективности производства имеет первостепенное значение.

 Важное значение имеют стоимость рабочей силы и уровень жизни. Стоимость рабочей силы является денежным мерилом оплаты труда и в рыночных условиях определяется путём спроса и предложения. Однако стоимость рабочей силы не может быть ниже прожиточного минимума, умноженного на число членов семьи работника; в противном случае происходит деградация трудящихся. Поэтому руководитель предприятия должен заботиться о неуклонном росте уровня жизни своих работников – главном факторе роста материальных и духовных потребностей.

 *Рыночное ценообразование* является регулятором товарно-денежных отношений и важным экономическим инструментом в соизмерении доходов и расходов, цены и себестоимости продукции. Стоимость товара отображает общественно необходимые затраты труда на производство и определяется отношением валовой стоимости товаров, произведенных в государстве за год, к количеству товаров.

 Доход характеризует вновь созданную стоимость, т.е. денежный эквивалент живого труда, и включает заработную плату, налоги на заработную плату, большую часть накладных расходов и прибыль. Прибыль – главный итог эффективной деятельности предприятия, источник дальнейшего самофинансирования и роста жизненного уровня работников. Именно прибыль должна быть предметом постоянного внимания руководителя.

 *Ценные бумаги* являются главным инструментом фондового рынка, неденежным эквивалентом имущественного права на собственность, реализация которого осуществляется путём их предъявления к оплате или продажи. Ценные бумаги – неотъемлемая часть развитого фондового рынка. До реформы экономики они не играли значительной роли в условиях государственной монополии и социального производства. Развитие рынка ценных бумаг началась с ваучерной приватизации государственной собственности (в России), развития банковского бизнеса и фондового рынка. Руководитель предприятия может использовать механизм ценных бумаг для достижения экономических интересов, роста благосостояния сотрудников и формирования корпоративных отношений.

 *Налоговая система* составляет важный экономический механизм пополнения казны го­сударства путем взимания налогов с предприятий и граждан. Она задается государством, существует вне предприятия, оказывает непосредственное воздействие на персонал, но всегда оставляет руководителю поле для маневра даже в условиях фискальной системы на­логообложения.

 *Формы собственности -* важная экономическая категория, определяющая характер взаимоотношений внутри предприятия. Так, при государственной и муниципальной собст­венности единым хозяином имущества предприятия выступает государственный орган, а все работники, включая директора, относятся к наемному персоналу. Предположительно, на этих предприятиях работники наиболее отдалены от собственности и никогда не будут чувствовать себя хозяевами. Поэтому необходима система слежения со стороны контроль­ных органов как за имуществом, так и за продукцией. Реальные злоупотребления (взятки) возникают при сдаче в аренду государственного имущества коммерческим структурам.

 *Фазы общественного воспроизводства* составляют основу товарно-денежных отноше­ний между людьми в процессе производства, обмена, распределения и потребления това­ров. В схеме простого воспроизводства Т — Д — Т произведенный товар (Т) в сфере ма­териального производства обменивается на деньги (Д), на которые закупаются сырье и ма­териалы, орудия и средства труда, рабочая сила для производства нового товара (Т). **[3]**

 В схеме расширенного воспроизводства на полученные деньги от продажи товара (Д) закупаются материалы, рабочая сила и орудия труда и осуществляется производство това­ра с увеличенной стоимостью (Т), который затем продается на рынке по большей цене, и вырученные деньги (Д') используются для расширения производства. Разница (Д' - Д) яв­ляется валовой прибылью товаропроизводителя и используется для увеличения объемов производства более качественного товара, а также для повышения жизненного уровня ра­ботников предприятия.

 Обмен товаров в рыночной экономике реализует схему изменения формы товара из ма­териальной в денежную (Т - Д) и подтверждает его денежную стоимость на рынке, т.е. то­вар нужен потребителю и он готов отдать за него деньги. Фаза кругооборота товара (Т - Д) осуществляется в сфере торгового (коммерческого) капитала с привлечением бан­ковского капитала.

 Распределение выступает в качестве фазы общественного производства, когда средства производства и рабочая сила направляются в конкретные отрасли экономики, а определен­ная часть национального дохода распределяется между социальными группами общества и нематериальными сферами экономики (национальная оборона, образование, наука, здра­воохранение, социальное обеспечение и т.п.). Распределение в свою очередь активно воз­действует на производство и обмен, ускоряя или замедляя процессы внутри данных фаз воспроизводства.

 Потребление направлено на использование общественного продукта в процессе удовле­творения материальных и духовных потребностей и является заключительной фазой вос­производства. Потребление бывает материальное и нематериальное, коллективное и инди­видуальное. Потребление общественного продукта в рыночной экономике осуществляется пропорционально затраченному капиталу, а внутри предприятия — по труду. В потреби­тельском обществе главным является личное потребление граждан. Потребление активно воздействует на все фазы воспроизводства, особенно на производство и обмен товаров.

 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.

 В качестве примера проявления экономических методов управления персонала можно привести следующее: **[6]**

**√** *Субсидирование персонала.* Многие компании имеют субсидированные столовые и рестораны для своего персонала. Это может быть невозможно для малого бизнеса в финансовом отношении, но можно рассмотреть возможность установки автоматов для продажи горячих напитков и лёгкой закуски и предложить талоны на завтрак.

**√** *Товары со скидкой.* Большинство бизнесменов позволяют приобретать своим работником товары и услуги фирмы со скидкой от 10% и выше. Всегда следует предоставлять своим работникам большие скидки. Это позволит увеличить лояльность персонала.

**√** *Ссуды.* Некоторые работодатели дают своим работникам беспроцентные ссуды или ссуды с низким процентом на различные цели (например, для переезда).

**√** *Частное страхование здоровья.* Некоторые фирмы производят частное страхование здоровья своих работников. Многие из этих работников будут чувствовать себя спокойнее и увереннее, зная, что о них позаботятся, если они заболеют. Быстрая медицинская помощь работникам также будет приносить пользу – работник скорее возвратится на работу и будет готов выполнять свои обязанности.

 Также руководители через вознаграждение, премии, надбавки вызывают у персонала заинтересованность в конечных результатах своего труда, качестве продукции или услуг, тем самым, принося доход себе и компании в целом.

 **1.2.3.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 людейи ихвзаимодействия в процессе производства (внешний мир человека); психологические мето­ды, которые направленно воздействуют на личность конкретного человека (внутренний мир человека).[**1**]

 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.

 **1.2.3.1. 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].** Класси­фикация элементов, регулируемых с помощью социологических методов, показана на рис. 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 СССР (ГАЗ, ВАЗ, "Электросила", ЗМЗ 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 ПМР, 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. Анкетирова­ние позволяет собирать необходимую информацию путем массового опроса людей с по­мощью специальных анкет. Интервьюирование предполагает подготовку до беседы, затем, в ходе диалога с собеседником, - получение необходимой инфор­мации. Интервью - идеальный вариант беседы с руководителем, политическим или государственным деятелем, требует высокой квалификации интервьюера и значительного времени. Социометрический метод незаменим при анализе деловых и дружеских взаимо­связей в коллективе, когда на основе анкетирования сотрудников строится матрица пред­почтительных контактов между людьми, которая также показывает и неформальных лиде­ров в коллективе. Метод наблюдения позволяет выявить качества сотрудников, которые подчас обнаруживаются лишь в неформальной обстановке или крайних жизненных ситуа­циях (авария, драка, стихийное бедствие). Собеседование является распространенным ме­тодом при деловых переговорах, приеме на работу, воспитательных мероприятиях, когда в неформальной беседе решаются небольшие кадровые задачи. **[1]**

 *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]**

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

 *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]**

 *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]**

 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.

 Следует иметь в виду, что даже когда человек Вас понял, то это не означает, что он с Вами безусловно согласен; при прочих равных условиях люди легче принимают позицию человека, к которому испытывают симпатию; общий тон при общении должен быть доб­рожелательный, доверительный, располагающий собеседников друг к другу.

 *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.

 **1.2.3.2. 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]**. Классификация элементов, регулируемых с помощью психологических методов, по­казана на рис. 4. Дадим их характеристику.

 *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]**

- 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.

 *Отрасли психологии* и знание их методов исследования позволяют сделать правильный анализ душевного состояния людей, построить их психологические портреты, разработать способы устранения психологического дискомфорта и формировать хороший климат коллектива. Психология является экспериментальной наукой, изучающей отношения психиче­ских процессов в жизни человека. В центре внимания психоанализа психические процессы и мотивации влечений человека, прежде всего душевных и сексуальных. Психология труда изучает психологические аспекты профессионального отбора, профориентации, профес­сионального утомления, напряженности и интенсивности труда, несчастных случаев и др. Психология управления анализирует аспекты поведения людей в трудовом коллективе, от­ношения руководителя и подчиненного, проблемы мотивации и психологического климата. Психотерапия изучает способы психического воздействия словом, поступками, обста­новкой на человека с определенными расстройствами психики с целью лечения. Такие способы, как самовнушение (аутогенная тренировка), внушение (гипноз), медитация по­степенно входят в практику управления.

 *Типы личности* характеризуют внутренний потенциал человекаи его общую направ­ленность к выполнению определенных видов работ и сферам деятельности. Известно не­сколько подходов к типизации личности человека: 16-факторная характеристика личности по качеству Кеттела, теория сновидений и влечений 3. Фрейда, на основе классификации ролей поведения и др.

 *Темперамент* является очень важной психологической характеристикой личности для определения назначения и места каждого работника в коллективе, 'распределения управ­ленческих задач и психологических приемов работы с конкретным человеком. Известны четыре основных темперамента: сангвинический, флегматический, холерический и мелан­холический.

 *Черты характера* определяют направленность мира человека, уровень потребности в общении. По преобладанию тех или иных черт характера людей разделяют на экстравертов и интровертов. *Экстраверт -* чрезвычайно общителен, откликается на все новое, прерыва­ет вид деятельности, иногда не закончив работу, если возникает новый собеседник, стимул. Мотивация деятельности непостоянна и находится в прямой зависимости от мнения окру­жающих, выражены альтруистические наклонности, иногда ради других человек забывает себя. Типичными экстравертами в истории были Петр I, летчик В. П. Чкалов, в искусстве - киногерои Ч. Чаплина.

*Интроверт -* замкнут, в поведении исходит только из внутренних соображений, по­этому иногда окружающим его действия кажутся вычурными и чудаковатыми. Хорошо развита интуиция, очень точно просчитывает ситуацию, его решения часто перспективны и оправдываются в будущем. Интроверт эмоционально холоден, бедная мимика и жесты на­стораживают собеседников и препятствуют откровенности в разговоре.

 Характеры с точки зрения отношения человека к внешнему и внутреннему миру можно рассмотреть по отношению к окружающей действительности и к другим людям (пози­тивное, нейтральное, негативное), по отношению к себе (завышенное, нормальное, зани­женное) и к работе (учебе).

 *Направленность личности* является важной психологической характеристикой человека и рассматривается сточки зрения потребностей, интересов, мотивов, убеждений и мировоззрений.

 *Интеллектуальные способности* характеризуют возможности понимания, мышления, сознания человека и важны для профессиональной ориентации, оценки людей, планирова­ния карьеры и организации движения по служебной лестнице. Главное внимание следует обратить на уровень интеллекта работника, который имеет три градации (высокий, сред­ний, низкий). Способности рационального мышления - неотъемлемое требование к руко­водящему персоналу и специалистам. Уровень сознания определяет соответствие сотруд­ника моральному кодексу предприятия. Логические способности незаменимы в инженер­ной и научной деятельности. Интеллектуальные способности выявляются с помощью пси­хологических методов. Память человека является важным компонентом интеллектуальных способностей. Существуют значительные различия в объеме долговременной и оператив­ной памяти разных людей.

 *Методы познания* представляют собой инструменты, с помощью которых человек изу­чает действительность, обрабатывает информацию и готовит проекты решений. Наиболее известными методами познания являются анализ и синтез, индукция и дедукция. Анализ предполагает изучение явления на основе классификации, разделения на элементы, опре­деления альтернатив, исследования внутренних закономерностей. Синтез, наоборот, осно­ван на изучении межэлементных связей, построении системы из отдельных элементов, ис­следовании внешних закономерностей и связей. В процессе познания анализ и синтез ис­пользуются совместно, например, при построении схемы организационной структуры управления предприятием.

 Индукция представляет собой умозаключение от частного к общему на основе исследо­вания разнообразных фактов и событий, по результатам которого разрабатывается гипоте­за (общее утверждение) об определенной закономерности. Дедукция, наоборот, представ­ляет собой умозаключение от общего к частному, когда выдвигаются гипотезы (правила, принципы) в форме абсолютной истины, из которых делается вывод о частных закономер­ностях. Примером применения методов индукции и дедукции является разработка фило­софии предприятия.

 Познание действительности осуществляется путем ощущения и восприятия внешнего мира и информации. Они являются предметом психологии, и существуют специальные ме­тоды их развития. Философия рассматривает познание как процесс от живого созерцания до абстрактного мышления.

 *Психологические образы* позволяют проводить обучение персонала на основе типовых образцов поведения исторических личностей, крупных руководителей и новаторов произ­водства. Художественные образы используются для эстетического и культурного воспита­ния сотрудников предприятия, прежде всего молодежи. Графические образы составляют неотъемлемую часть инженерной деятельности, особенно с применением современных мультимедийных технических средств, когда проектирование новых технологий идет на компьютере. Визуальные образы весьма, полезны в кадровой работе, т.к. позволяют обес­печить узнаваемость конкретной личности в трудовом коллективе. Психологические обра­зы являются идеальной формой отражения предметов и явлений материального мира в сознании человека. Психологические образы на чувственной ступени познания формиру­ются путем ощущения, восприятия и представления. В процессе мышления образы форми­руются на основе понятий, суждений и умозаключений. Материальной формой воплоще­ния образов выступают практические действия, разговорный язык, письменность, различ­ные знаковые модели.

 В процессе управления чаще всего используются исторические, художественные, гра­фические, аудиовизуальные и знаковые образы. Исторические образы широко использу­ются путем описания жизни великих людей для воспитания молодых работников и обос­нования принимаемых решений.

 Художественные образы являются важным компонентом дизайна помещений офисов, формирования культуры управления и технической техники. Графические образы широко используются в регламентации управления (схемы, графики, модели, генпланы) и для обоснования принятия решений. Аудиовизуальные образы являются неотделимой частью современной компьютерной и телевизионной техники, обеспечивающей работников свое­временной информацией в режиме диалога человек—машина. Знаковые образы позволяют использовать математические методы для принятия управленческих решений (матрицы, модели управления, кроссворды и др.).

 *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 хищенияили 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]**

 *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 (герои романов В. Гюго "Отверженные", А. Дюма "Граф Монте-Кристо" и др.). 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 дажемир 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 пользо­ватьсяим 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]**

 *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.

 *Поведение* - совокупность взаимосвязанных реакций, осуществляемых человеком для приспособления к внешней среде. Поведение человека можно представить в виде синусои­ды колебаний или броуновского движения внутри достаточно широкого поля, образован­ного моральными нормами, принятыми в той социальной группе (коллективе, семье), к ко­торой принадлежит человек. Общественная мораль зависит от экономического строя об­щества, национальной принадлежности, социального класса, уровня жизни, образования и ряда других признаков, формирование общественной морали исторически на протяжении многих тысячелетий осуществляет религияи фиксируетв священныхписаниях (Библия, Коран) в виде образцов поведения Бога, ангелов и дьявола. Это позволяет нам предложить классификацию пяти основных форм поведения человека в социальной группе: **[1]**

 «ангельское», настроенное на образцы сверхъестественного поведения, отрицание зла и насилия, фетишизацию принципа «человек человеку друг, товарищ и брат». Очень мало людей в обществе могут быть отнесены к данной форме поведения;

 высокоморальное, провозглашающее человеческую добродетель, соблюдение только высоких принципов поведения (честность, порядочность, бескорыстие, щедрость, мудрость, искренность и др.). Во всех государствах носителями высокой морали считаются аристократия, священнослужители и интеллигенция;

 нормальное, построенное на выполнении принципов общественной морали, допускающее отклонения и недостатки, признающее диалектическое единство добра и зла, власти и денег. В зоне нормального поведения находится большая часть общества и трудового коллектива;

 аморальное поведение свойственно людям, постоянно нарушающим моральный кодекс общества. Личные интересы, мотивы и потребности люди данного типа ставят выше сложившихся норм в социальной группе, они не чувствуют угрызений совести при нарушении закона и религиозных заповедей. Аморальное поведение свойственно отсталой части трудового коллектива (пьяницам, бездельникам, прогульщикам, бракоделам), которые со временем переходят в преступную среду или пополняют ряды изгоев общества («бомжей»)

«дьявольское», т.е. абсолютно аморальное, противоправное и противоречащее закону, исключающее соблюдение общественной морали, противостоящее «ангельскому» поведению. В религии хорошо описаны образы дьявола (сатаны и черта). Такое поведение демонстрируют некоторые представители преступного мира (убийцы, насильники).

 Классификация людей по приведенным выше формам поведения позволяет правильно подобрать способы психологического воздействия (табл. 1).

|  |  |
| --- | --- |
| **Поведение** | **Способы воздействия** |
| «Ангельское» | Подражание, совет, просьба, похвала, комплимент |
| Высокоморальное | Подражание, побуждение, совет, просьба, похвала, намек |
| Нормальное | Внушение, вовлечение, убеждение, побуждение, похвала, просьба, порицание, плацебо, метод Сократа |
| Аморальное | Принуждение, осуждение, убеждение, требование, внушение, «взрыв» |
| «Дьявольское» | Принуждение, осуждение, наказание, «взрыв», запрещение |

Табл. 1. **Поведение и способы воздействия.**

 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]**

 Примером социально-психологических методов управления может служить удовлетворение и стимулирование персонала. Чтобы сохранить хороших работников, следует следить, чтобы они были счастливы и довольны, стараться их стимулировать для лучшего выполнения ими работы, что, в свою очередь, принесёт пользу компании.

 Владелец малого бизнеса может сохранить своих работников и сделать их довольными, например, создав благоприятную рабочую обстановку. Следует продумать, достаточны ли отопление, вентиляция, освещение? Работники будут недовольны, если они должны работать в жарком, душном помещении. Также необходимо подумать о планировке помещения: имеет ли каждый работник своё собственное рабочее место, является ли оборудование офиса современным и лёгким в эксплуатации, могут ли работники удобно сидеть за своими столами на стульях, которые не будут вызывать болей в спине и т.д. Особенно надо подумать о рабочей обстановке, если на предприятии работают инвалиды. Для слепых и слабовидящих работников необходимо, чтобы коридоры и проходы не имели препятствий. Для работников с ослабленным зрением письменные документы должны быть увеличе­ны с помощью ксерокса, любые знаки и объявления написаны ясно и четко.

 Глухие или слабослышащие работники будут рады использованию такого оборудования, как мигающие лампочки, наушники или усилители. Для работников, которые ходят с трудом или прикованы к креслам-каталкам, нужно предусмотреть пандусы с перилами на определенной высоте, широкие дверные проемы; чистые нескользкие полы; обозначения, инструкции, палки, выключатели и ручки на удобной высоте, а также приспособленные туалеты и ванные комнаты. Этот список ни в коем случае не является исчер­пывающим. Наилучший способ решить, как удов­летворить потребности инвалида, — это поставить себя на его место. Например, почему бы не про­вести рабочий день в кресле-каталке, чтобы обеспе­чить хорошую рабочую обстановку для инвалида.

 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.

**Глава 2. Практика формирования организационной структуры управления предприятием (на примере ГП Приднестровский ТелеРадиоЦентр).**

**2.1. Организационная структура ГП ПРТЦ.**

 Производственно-хозяйственная деятельность каждого предприятия, его права и обязанности регулируется законом о предпринимательской деятельности.

 Управление предприятиями осуществляется в соответствии с их Уставами. На ГП ПРТЦ таковым является Устав предприятия связи. Предприятие является юридическим лицом, пользуется соответствующими правами и выполняет обязанности, связанные с его деятельностью.

 Управление предприятием должно осуществляться на базе определенной организационной структуры. Структура предприятия и его подразделений определяется предприятием самостоятельно. При разработке организационной структуры управления ГП ПРТЦ необходимо было обеспечить эффективное распределение функций управления по подразделениям. При этом требовалось выполнить следующие условия:

 решение одних и тех же вопросов не должно находится в ведение разных подразделений;

 все функции управления должны входить в обязанности управляющих подразделений;

 на данное подразделение не должно возлагаться решение вопросов, которые эффективнее решать в другом подразделении.

 Следует отметить, что структура управления может изменяться во времени в соответствии с динамикой масштабов и содержания функций управления, в связи с изменяющимися требованиями окружающего мира и т.п.

 Между отдельными подразделениями ГП ПРТЦ существуют как вертикальные, так и горизонтальные связи.

 *ВЕРТИКАЛЬНЫЕ СВЯЗИ* - это связи руководства и подчинения, например, связь между начальником предприятия и начальниками цехов.

 *ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ СВЯЗИ* - это связи коопераций равноправных элементов, например связи между начальниками цехов радиовещания (цеха №№1,2,3) и начальником АФЦ (антенно-фидерный цех).

 В основу структуры управления предприятиями положена определенная система. Известно три основные системы управления производством:

* линейная;
* функциональная;
* смешанная.

 *ЛИНЕЙНАЯ* - представляет собой схему непосредственного подчинения по всем вопросам нижестоящих подразделений вышестоящим. Это система достаточно проста и может быть эффективна, если не велико число рассматриваемых вопросов и по ним могут быть даны решения в ближайших подразделениях.

 *ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ* - система представляет собой схему подчинения нижестоящего подразделения ряду функциональных подразделений, решающих отдельные вопросы управления - технические, плановые, финансовые и т.п. В этом случае указания поступают более квалифицированные. Однако подчиненные подразделения не всегда знают, как согласовать полученные указания, в какой очередности их выполнять... В чистом виде эта система используется очень редко.

 Наиболее распространена *СМЕШАННАЯ* система, в которой сочетается линейная и функциональная системы. На ГП ПРТЦ также применена разновидность смешанной системы организационной структуры управления. Организационная структура ГП ПРТЦ приведена на Рис. 5. Рассмотрим её более подробно.

 Предприятие ПРТЦ возглавляет **Начальник** (Иван Петрович Ангелов), который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояние и деятельность перед государством (собственником предприятия) и трудовым коллективом. Начальник представляет предприятие во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом предприятия, заключает договора, издает приказы по предприятию, в соответствии с трудовым законодательством принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия, открывает в банках счета предприятия.

 Основным производственным звеном данного промышленного предприятия являются цеха и службы. При существующей структуре управления руководителю предприятия непосредственно подчиняются:

* Главный инженер;
* Главный энергетик;
* Главный бухгалтер;
* Заместитель начальника по хозяйственной деятельности;
* Отдел кадров.

 **Главный инженер** (В.В.Артёмов) руководит работой технических служб предприятия, несет ответственность за выполнение плана, выпуск высококачественной продукции, использование новейшей техники и технологии, а также отвечает за выполнение требований по охране труда и технике безопасности. Главный инженер возглавляет производственно - технический совет предприятия, являющийся совещательным органом. Ему подчиняются отделы:

* Эксплуатации;
* Диспетчерский, связи и контроля;
* Охраны труда и техники безопасности,
* Производственной лаборатории,

а также цеха:

* Цеха №№ 1, 2, 3 – цеха радиовещания;
* Антенно-фидерный цех.

 В задачи отдела **Эксплуатации** (Потапова Л.М.) входят вопросы совершенствования выпускаемой продукции, разработки новых видов продукции, внедрение в производство новейших достижений науки и техники, механизации и автоматизации производственных процессов, соблюдение установленной технологии и др. Вместе с подчиненными ему подразделениями обеспечивает контроль за работой и наладку технологического оборудования, проводит все виды ремонта технологического оборудования, а также монтаж нового и демонтаж устаревшего оборудования.

 Отдел **Диспетчерский, связи и контроля** (Тарасевич В.Д.) осуществляет оперативный контроль за ходом производства, разрабатывает календарные графики работы, устраняет причины, нарушающие нормальный режим производства, осуществляет контроль за комплексностью и качеством готовой продукции, разрабатывает предложение по предупреждению и уменьшению брака. Осуществляется также подача программ радиовещания на линейные входы вещательных передатчиков цехов №№ 1,2,3; контролируется выполнение обслуживающим персоналом цехов частотного, временного, программного расписания работы средств радиовещания. Качество продукции является определяющим в общей оценке результатов деятельности трудового коллектива.

 Отдел **Охраны труда и техники безопасности** (Головачук Л.А.) обеспечивает надзор и контроль за соблюдением требований охраны труда в соответствии с положениями 'Трудового Кодекса' ПМР от 3 июля 2002 года и иных нормативных актов, регулирующих взаимоотношения в области охраны труда; несёт ответственность за выполнение требований техники безопасности на рабочих местах предприятия, обучение обслуживающего персонала безопасным методам работы, проведение соответствующих экзаменов; организует совместно с отделом кадров прохождение регулярных медицинских осмотров персонала предприятия и т.п.

 Отдел **Производственная лаборатория** (Шелякин В.Д.) отвечает за поддержание в рабочем состоянии закреплённого высокотехнологического оборудования, внедрение в производство современных технологий и оборудования, обучение обслуживающего персонала и т.п.

 Производственные  **Цеха №№1,2,3** (Клепальский В.С, Кучеренко В.И, Кутыркин Е.С.)несут основную производственную нагрузку и заняты выпуском профильной продукции. Начальники цехов отвечают за соответствие выпускаемой продукции установленным стандартам, за своевременное проведение технических осмотров, ремонтов оборудования, соблюдение техники безопасности вверенным персоналом, проведение технической учёбы и т.д. Начальникам цехов подчиняются начальники смен и ведущие инженера ремонтных групп. Начальникам смен подчиняются старшие электромеханики, электромеханики и электромонтёры смен, ведущим инженерам ремонтных групп – персонал ремгрупп.

 Начальник **Антенно-фидерного цеха** (Глусский А.С.) отвечает за поддержание антенно-фидерного хозяйства в рабочем состоянии и его соответствие эксплуатационным требованиям, своевременное проведение техосмотров и профилактических ремонтов на закреплённом оборудовании и т.д. и т.п.

 Отдел **Главного энергетика** (В.А.Векшин) вместе с подчиненными ему подразделениями обеспечивает бесперебойное снабжение предприятия электроэнергией, теплотой, сжатым воздухом, водой, кислородом и другим, а также отвечает за бесперебойное снабжение жилого посёлка (пгт. Маяк) электроэнергией, подачу тепла в жилые дома и административные здания, подачу воды и т.п. Проводит планирование и осуществляет ремонт энергетического оборудования, разрабатывает и осуществляет мероприятия по реконструкции, техническому перевооружению и перспективному развитию энергетического хозяйства предприятия, проводит нормирование расходов электроэнергии, теплоты, топлива,, сжатого воздуха и др., а также мероприятия по их экономии, использование вторичных энергоресурсов, разрабатывает технические и организационные мероприятия по повышению надежности и увеличения срока службы энергетического оборудования, проводит работы по оптимизации режимов использования энергетического оборудования в энергетических службах и производственных цехах, разрабатывает мероприятия по борьбе с загрязнением воздушного бассейна (например, в 2001-2002гг. был выполнен большой объём работ по переводу котельной п.Маяк, работающей на мазуте, на экологически чистое топливо – природный газ), проводит работы по научной организации труда в энергетических службах и совершенствованию учета, расчету потребностей и составления энергобалансов, анализу, учету и представлению отчетности, проводит инструктаж и обучение персонала, осуществляет производственные связи с другими подразделениями предприятия и районными энергоснабжающими организациями. Следует отметить, что ГП ПРТЦ является самым мощным потребителем электроэнергии в Григориопольском районе, так как электроэнергия является сырьём для существующего производства – радиовещания. На ГП ПРТЦ установлены одни из самых мощных в мире радиопередающих устройств, например, выходная мощность каждого из передатчиков ПКВ500М цеха №1 составляет 1000 кВт, а потребляемая – 2250 кВт; выходная мощность каждого из передатчиков «Кондор» цеха №2 составляет 2000 кВт, а потребляемая – 4250 кВт. К сожалению, учитывая реалии сегодняшнего дня, производственные мощности предприятия ГП ПРТЦ используются далеко не полностью.

 **Главный бухгалтер** (Мельник Л.В.) осуществляет учет средств предприятия и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами, устанавливает результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия и др., а также, являясь заместителем начальника ПРТЦ по экономическим вопросам, руководит (через зам. гл. бухгалтера по экономике) работой по планированию и экономическому стимулированию на предприятии, повышению производительности труда, выявлению и использованию производственных резервов улучшению организации производства, труда и заработной платы, организации внутрицехового хозрасчета и др. Главному бухгалтеру подчиняется планово-экономический отдел и экономическая служба, бухгалтерия, финансовый отдел, а также отдел организации труда и заработной платы.

 **Планово-экономический** отдел, возглавляемый заместителем главного бухгалтера по экономике (Тарасевич В.Н.), разрабатывает годовые, квартальные планы предприятия и отдельных цехов, контролирует их выполнение, определяет пути устранения недостатков, организует и совершенствует внутрицеховое планирование, разрабатывает нормативы для образования фондов экономического стимулирования, ведет оперативный статистический учет, анализ показателей работы основных агрегатов и цехов, разрабатывает и представляет на утверждение проекты, цены на новую продукцию, изучает и внедряет передовой опыт в организации планово-экономической работы и др.

 **Бухгалтерия** осуществляет учет средств предприятия и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами, устанавливает результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия и др.

 **Финансовый отдел** производит финансовые расчеты с заказчиками и поставщиками, связанные с реализацией готовой продукции, приобретением необходимого сырья, топлива, материалов и т.д. В задачи этого отдела входит также получение кредитов в банке, своевременный возврат ссуд, взаимоотношения с государственным бюджетом.

 **Экономическая служба** проводит всесторонний анализ результатов деятельности предприятия, разрабатывает мероприятия по снижению себестоимости и повышению рентабельности предприятия, улучшению использования производственных фондов, выявлению и использованию резервов на предприятии, осуществляет методическое руководство вопросами научной организации труда, участвует в разработке технико-экономических нормативов и конкретных показателей по экономическому стимулированию и др.

 **Заместитель начальника по хозяйственным вопросам** руководит материально-техническим снабжением, работой жилищно-коммунального хозяйства, работой подсобного хозяйства и участка переработки сельскохозяйственной продукции и т.д.

 **Заместитель по кадрам** руководит отделом кадров, совместно с отделом по охране труда и технике безопасности организует прохождение медосмотра персонала предприятия и т.п.

 **Отдел организации труда и заработной платы** разрабатывает штатное расписание, составляет годовые, квартальные и месячные планы по труду и заработной плате, осуществляет контроль за их выполнением, разрабатывает мероприятия по повышению производительности труда, внедрению прогрессивных систем заработной платы, разрабатывает положение об образовании и расходовании фонда материального поощрения, разрабатывает технически обоснованные нормы выработки и проводит анализ их выполнения, организует и участвует в разработке вопросов научной организации труда и т.п.

**2.2. Сфера деятельности и рынки сбыта предприятия.**

 Основной сферой деятельности предприятия является предоставление услуг связи (радиовещания и телевещания) заказчикам. В настоящее время предоставляются технические средства различной выходной мощности для ведения радиовещания в диапазонах длинных, средних и коротких волн. Следует отметить, что возможности предприятия позволяют доставить радиовещательные программы на коротких волнах практически в любую точку земного шара, а с использованием средних и длинных волн область покрытия распространяется на Приднестровье, Молдову, Румынию, Украину. В области телевещания используются маломощные телевизионные передатчики для ретрансляции телепрограмм «ОРТ» и «Россия», а также мощный телевизионный передатчик, транслирующий канал «ТВ ПМР», покрывающий большую часть территории ПМР, а также близлежащую часть территорий Молдовы и Украины.

 Существуют также вспомогательные производства, играющие незначительную роль сравнительно с основной сферой деятельности, такие, например, как подсобное сельскохозяйственное производство, участок переработки сельхозпродукции и др.

 Рынки сбыта продукции предприятия достаточно специфичны, узконаправлены, определяются возможностями заказчиков и задачами, стоящими перед ними же. Следует понимать, что радиовещательная продукция ГП ПРТЦ достаточно дорогостоящая по причине высокой энергоёмкости. Основными заказчиками являются информационные компании России (Государственная ТелеРадиоКомпания “Россия”, ТелеРадиоКомпания “Останкино” и др.), перед которыми стоят задачи доставки своих вещательных радиопрограмм в различные точки планеты. Цели, которые при этом достигаются, в данной работе рассматриваться не будут. Достаточно только отметить часть основных географических направлений радиовещания: Западная Европа; Молдова; Украина; страны Балтийского региона; Афганистан, Пакистан и т.п. Значительно меньший объем продукции реализуется в ПМР – заказчиком в данном случае выступает Министерство Связи и Телекоммуникаций ПМР. Основной заказ – ежедневное телевещание канала «ТВ ПМР», а также радиовещание программ станции «Радио ПМР» на государственных языках (и один раз в неделю на английском языке на страны Западной Европы в течении получаса). Совсем незначительным является рынок сбыта услуг по переработке сельхозпродукции местному населению, таких как помол зерновых, переработка семян подсолнечника и некоторых других.

**2.3. Показатели производственно-хозяйственной деятельности предприятия**.

 Нижеприведённые данные предоставлены планово-экономическим отделом ГП ПРТЦ, руководитель – Тарасевич В.Н. по согласованию с главным бухгалтером предприятия ПРТЦ – Мельник Л.В.

 **Объём предоставленных услуг** в отчетном 2002 году - 8670615 рублей, по сравнению с соответствующим периодом прошлого года (5511088 рублей) увеличился в связи с увеличением времени работы и за счет увеличения тарифов на услуги.

 **Себестоимость** предоставленных услуг увеличилась на 2248395 рублей - это 64%, в связи с увеличением амортизации (в 2 раза) и увеличением тарифа на оплату электроэнергии - почти в 1,4 раза и прочих расходов, доходы увеличились всего на 911132 рубля.

 **Рентабельность** реализованной продукции и **рентабельность** хозяйственной деятельности в сравнении с соответствующим периодом прошлого года уменьшилась, что говорит о том, что ПРТЦ реализует свои услуги по заниженным тарифам, т.е. не выгодно для себя.

 **Дебиторская и кредиторская задолженность** увеличилась -задолженность заказчиков за выполненные, но неоплаченные услуги связи, увеличение суммы долга ВЭС за электроэнергию, стоимость которой выражена в у.д.е. и по курсу ПРБ ежемесячно увеличивается примерно на 4% от суммы текущих платежей.

 Более подробные данные по показателям производственно-хозяйственной деятельности ГП ПРТЦ приведены в приложениях №1, 2, 3.

Заключение.

 Основными чертами первого этапа становления рыночной экономики в России, а также и в ПМР являются: приватизация; формирование предпринимательских структур малого бизнеса; формирование многоукладной экономики; отказ от одномерного мышления и переход к многомерному системному мышлению; создание цивилизованной системы менеджмента.

 На этом этапе ощущается большой дефицит знаний и опыта для внедрения базовых научных методов активизации деятельности рыночных субъектов. Эти методы базируются на принципах экономической свободы и жесткой ответственности, самоорганизации и самоуправления.

 Современный эффективный менеджер должен уделять огромное внимание человеческим ресурсам, о которых руководители вспоминают в самый последний момент или не вспоминают вовсе. Применение разнообразных способов вознаграждения и налаживание эффективных коммуникаций с сотрудниками могут принести гораздо больший эффект, чем это может показаться на первый взгляд. Профессионально применяя на практике рассмотренные в данной работе процессы и методы управления организацией, постоянно повышая уровень управленческой культуры, стремясь к самоутверждению, а не к самопрезентации, увеличивая число стратегий мышления и вкладывая средства в персонал и идеи, менеджер, как и его деятельность, становятся действительно эффективными. Всё это, вместе взятое, принесёт рост и процветание его фирме.

 В заключение можно вспомнить старую, проверенную временем истину: "Именно на управленцах всех уровней лежит задача сделать все возможное для создания подходящего варианта будущего и не дать втянуть себя в водоворот неудач". Конечно, современный мир многообразен, зависит от многих факторов, но этот тезис должен стать путеводным для тех, кто хочет взять на себя бремя ответственности за руководство нашим хозяйством в условиях экономической перестройки, кто готов сделать все для того, чтобы быть на уровне этой ответственности.

|  |
| --- |
| **Административные методы управления** |

|  |
| --- |
| *Организационные воздействия*Организация рабочего местаДолжностные инструкцииПоложения о подразделенияхШтатное расписание |

Оргструктура управления

Правила трудово-

го распорядка

Коллективный договор

Устав предприятия

### *Распоряди-*

*тельные*

*воздействия*

Настав-ления

Инструкти-рование

Указания

Распоряжения

Приказы

Контроль исполнения

Координация работ

Нормирование труда

Целевое планирование

Полная материальная ответствен-ность

Коллективная мат. ответственность

Депреми-рование

Удержания из зарплаты

Добровольное возмещение ущерба предприятию

Ответственность за задержку трудовой книжки

*Материальная ответственность и взыскания*

*Дисциплинарная ответственность и взыскания*

Увольнение

Понижение в должности

Строгий выговор

Выговор

Замечание

*Административная ответственность*

Штрафы

Исправительные работы

Административный арест

Возмездное изъятие предметов

Предупреж-дения

**Рис. 1. Классификация административных методов управления персоналом**

|  |
| --- |
| Экономические методы управления |

Плановое ведение хозяйства

Свободное предпринимательство

План экономического развития

Портфель заказов

Критерий эффектив-ности

Конечные результаты

Хозяйственный расчёт

Самостоя-тельность

Фонды стимули-рования

Экономи-ческие нормативы

Самофинан-сирование

Самоокупае-мость

Оплата

труда

Премия

Вознаграждение

Дополнительная зарплата

Трифная ставка для рабочих

Должностной оклад для служащих

Рабочая

сила

Рынок труда

Спрос (потребность)

Уровень жизни

Стоимость рабочей силы

Наличие (численность)

Рыночное ценообра-зование

Прибыль

Доход

Себестои-мость

Цена

Стоимость

Ценные

бумаги

Дивиденды

Кредитные карты

Векселя

Облигации

Акции

Налоговая система

Прочие налоги

Налог на прибыль

НДС

Подоходный налог

На фонд оплаты труда

Формы собственности

Интел-лектуальная

Общественная

Частная

Муници-пальная

Государственная (федеральная)

Фазы воспроиз-водства товара

Потребле-ние

Распределе-ние

Обмен

Производ-ство

**Рис. 2. Классификация элементов, регулируемых экономическими методами управления**

Социологические методы исследования

Норма-тивы

Методы

Критерии

Цели

**Социологические методы управления**

Социальное планирование

Резуль-таты

Собеседование

Наблю-дение

Социометрия

Интер-вьюирование

Анкети-рование

Недостатки

Достоин-ства

Мораль-ные качества

Деловые качества

Личностные качества

Личная

Групповая

Религи-озная

Общест-венная

Государ-ственная

### Мораль

Партнёрство

Сексуальное

Семейное

По увлечению

Дружес-кое

Деловое

Соревнование

Организация

Формы

Методы

Критерии

Принципы

Общение

Вербальное

Невер-бальное

Личност-ное

Межлич-ностное

Результаты

Технология (приёмы)

Методика

Техника

Структура

Переговоры

Конфликты

Семейные

Ролевые

Деловые

Личност-ные

Межлич-ностные

**Рис. 3. Схема классификации элементов, регулируемых социологическими методами**

##### Психологические методы управления

Результаты

Нормативы

Методы

Цели

Критерии

Психологическое планирование

Психотерапия

Психология управления

Психоло-гия труда

Психоанализ

Психофизиология

Отрасли психологии

Типы личности

Интуи-тивный

Творчес-кий

Инже-нерный

Аналити-ческий

Организаторский

Темпераменты

Меланхолический

Холерический

Флегматический

Сангвинический

Отношения человека

Черты характера

Характер человека

К работе

К себе

К другим людям

К окружающей действительности

Интроверт

Экстраверт

Направленность личности

Мировоз-зрение

Убежде-ния

Мотивы

Интересы

Потребности

Твор-чество

Логистика

Память

Сознание

Мышление

Уровень интеллекта

Интеллектуальные способности

Методы познания

Восприятие

Ощущения

Дедукция

Индукция

Синтез

Анализ

Психологические образы

Знаковые

Визуаль-ные

Графичес-кие

Художест-венные

Историчес-кие

Способы психологического воздействия

Просьба

Похвала

Совет

Подра-жание

Убеждение

Внуше-ние

Порицание

«Плацебо»

Запреще-ние

Требова-ние

Осуждение

Принуждение

«Взрыв»

Обманутое ожидание

Намёк

Метод Сократа

Компли-мент

Высокомо-ральное

Поведение

«Ангельское»

«Дьяволь-ское»

Аморальное

Нормальное

**Рис. 4. Элементы, регулируемые психологическими методами**

**Начальник**

**ПРТЦ**

**Главный**

**бухгалтер**

**Главный**

**энергетик**

**Начальник**

**энергоучастка**

**Отдел организ.**

**труда и**

**заработной**

**платы**

**Начальник**

**Антенно-фидерного**

**цеха**

**Главный**

**инженер**

**Мастера энергоучастков цехов 1,2,3.**

**Финансовый**

**отдел**

**Начальник**

**Цеха №1**

**Начальник**

**котельной**

**Бухгалтерия**

**Нач. смен**

**Начальник**

**Цеха №2**

**Зам. гл. бух.**

 **по экономике**

**Мастер**

**ремгруппы**

**Начальник**

**Цеха №3**

**Производственная лабораторияя**

**Планово-экономический**

**отдел и**

**экономическая служба**

**Начальник смены №1**

**Ведущий**

**инженер по**

**эксплуатации**

# Отдел

**кадров**

**Начальник**

**смены №2**

**Зам. начальника по**

**хозяйственной**

**деятельности**

**Начальник смены №3**

**Диспетчерская,**

**группа связи,**

**контроль**

**Начальник смены№4**

**Начальник**

**Отд. снабж.**

**Мастер уч.**

**переработки**

**Ведущий инж.**

**ремгруппы**

**ОТК**

**Мастер**

**стройгруппы**

**Начальник**

**Подсоб. Хоз.**

**Персонал**

**РГ**

**Начальник**

**Ведомствен.**

**охраны**

**Зав. Авто.трансп.**

**участком**

**Контроль**

**цехов №№ 1,2,3.**

**Охрана труда и**

**техника безопасности**

**Начальник**

**Очистных**

**сооружений**

**Мастер**

**ЖКХ**

**Сменные**

**мастера**

**Все цеха и службы**

**Рис. 5 Организационная структура ПРТЦ.**

**Литература.**

1. Егоршин А.П. «Управление персоналом», Н. Новгород, 1997 г.
2. «Справочник директора предприятия», Москва, 1996 г.
3. Гончаров В.В. «В поисках совершенства управления», Москва, 1996 г.
4. Старобинский Э.К. «Основы менеджмента на коммерческой фирме», Москва, 1994 г.
5. Грачёв М.В. «Суперкадры : Управление персоналом в международной корпорации», Москва, 1993 г.
6. Ян Мейтланд «Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе» Москва, 1996 г.
7. Мерсер Д. «ИБМ. Управление в самой преуспевающей корпорации мира», Москва, 1991 г.

Гольдштейн Г.Я. «Основы менеджмента», Таганрог, 1997 г