**СОДЕРЖАНИЕ:**

Содержание:

**ВВЕДЕНИЕ**………………………………………………………………... ……...3

**1.** **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ И ИХ ОСОБЕННОСТЕЙ**

1.1 Понятие, сущность и причины возникновения межличностных конфликтов………………………………………………………………….....6

1.2. Особенности межличностных конфликтов……………………………........9

1.3. Методы разрешения межличностных конфликтов в государственном учреждении…………………………………………………………….. …….11

**2. АНАЛИЗ ПРИЧИН ВОЗНИКНОВЕНИЯ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ В РЭК САХАЛИНСКОЙ ОБЛАСТИ И ПУТИ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ**

2.1. Общая характеристика РЭК Сахалинской области…………………….…..19

2.2. Анализ межличностных конфликтов в РЭК Сахалинской области……....20

2.3.Методы разрешения межличностных конфликтов в РЭК………………….24

**3. ПУТИ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ И ПРОФИЛАКТИКА ИХ ВОЗНИКНОВЕНИЯ В РЭК САХАЛИНСКОЙ ОБЛАСТИ**

3.1.Предложения по предотвращению межличностных конфликтов в РЭК Сахалинской области……….…………………………………………………….27

3.2. Предложение методов профилактики межличностных конфликтов в РЭК Сахалинской области……………………………………………………………..28

3.3. Совершенствование методов разрешения межличностных конфликтов в РЭК Сахалинской области……..………………………………………………....29

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**………………………………………………………………….31

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**………………………....33

**ВВЕДЕНИЕ**

Рассматривая организацию как некую систему, то наряду с такими ее свойствами, как открытость, реальность, сложность, целостность, полиструктурность, изменчивость, иерархичность можно выделить то, что организация -- это еще и «живущая» система. Организация имеет свои входы и выходы. Внутри нее происходит трансформация входов в выходы. Организация имеет свои границы, она живет в окружающей ее среде, которая влияет на нее. Любая организация проявляет некоторые свойства живого организма, такие как изменчивость, адаптируемость, целостность, открытость, развиваемость, выживаемость и т.д.

На производственном предприятии большое значение играют: разработка организационной структуры системы управления, подходы к распределению обязанностей, принципы создания перспективной организации и т.д. Поэтому значительное внимание уделяется совершенствованию организационной структуры системы управления на предприятии. Объектом рассматриваемым в ходе выполнения данного курсового проекта является предприятие ОП «Южно-Сахалинская ТЭЦ-1» ОАО «Сахалинэнерго».

Структура организации - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации или предприятия.

Понятие организационной структуры включает в себя не только выполняемые внутри нее задания, но и координируемую сотрудниками деятельность за пределами организации. Считается, что организация существует во внешней среде, которая формирует ее стратегию, технологию, масштаб и уровень нововведений. Эти ситуационные факторы, в свою очередь, определяют необходимую структуру, то есть структуру, которую должно принять предприятие для обеспечения производственной деятельности.

Применение предложенных рекомендаций в данном курсовом проекте повысит эффективность труда управляющего персонала и организационную культуру принимаемых решений управленческой деятельности.

Актуальность определения правильной организационной структуры управления на предприятии объясняется не только повышением эффективности производства, но и комплексными социально-экономическими показателями. Дело в том, что тип организации в значительной мере влияет на стиль руководства, специфику работы служб управления персоналом, своеобразие организационной культуры и поведение сотрудников.

Целью настоящего курсового проекта является выявление главных особенностей развития организационной структуры предприятия на примере ОП «Южно-Сахалинская ТЭЦ-1» ОАО «Сахалинэнерго».

В задачи проекта входит:

1. Рассмотреть теоретические основы формирования организационных структур управления.

2. Провести анализ деятельности и структуры управления ОП «Южно-Сахалинская ТЭЦ-1» ОАО «Сахалинэнерго».

3. Рассмотреть методы совершенствования организационной структуры ОП «Южно-Сахалинская ТЭЦ-1» ОАО «Сахалинэнерго».

**1.** **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ.**

**1.1. Понятие организационной структуры управления.**

Организационная структура предприятия - это форма разделения труда, закрепляющая определенные функции управления за структурными подразделениями различного уровня иерархии.

Специализированное разделение труда представляет закрепление данной работы за специалистами, т.е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. На всех предприятиях, за исключением самых малых, имеет место горизонтальное разделение труда по специализированным линиям. Если предприятие достаточно велико по размеру, специалистов обычно группируют вместе в пределах функциональной области. Выбор функциональных областей определяет основную структуру организации и в значительной степени - возможности ее успешной деятельности. Не менее важно и то, как осуществляется вертикальное разделение труда.

Вертикальное разделение труда представляет отделение работы по координации от непосредственного выполнения заданий. Оно необходимо для успешной групповой работы. Преднамеренное вертикальное разделение труда на предприятии дает в результате иерархию управленческих уровней. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне.

Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет сферу контроля. Сфера контроля - это важный аспект организационной структуры. Если одному руководителю подчиняется довольно большое количество людей, то имеет место широкая сфера контроля, которая дает в результате плоскую структуру управления. Если каждому руководителю подчиняется небольшое количество сотрудников, т.е. когда сфера контроля узкая, то в этом случае можно говорить о многоуровневой структуре. Поэтому большие предприятия с плоской структурой имеют меньше уровней управления, чем предприятия сопоставимого размера с многоуровневой структурой.

Регулярное воспроизведение таких видов деятельности, как распределение заданий, руководство и координация действий сотрудников, формирует структуру организации, а потенциальная возможность различных их комбинаций объясняет различия организационных структур.

Структура не есть нечто раз и навсегда данное. Она постоянно развивается. Когда речь идет об организационных структурах, имеются в виду распределение и координация процессов труда. Структура организации - это совокупность методов разделения процесса труда на конкретные рабочие задания и координации их выполнения.

Организационная структура управления предприятием адекватна структуре самого предприятия и соответствует масштабам и функциональному назначению управляемых объектов. Крупные предприятия, специализирующиеся на производстве сложных и трудоемких видов продукции (например, автомобилей, самолетов, металлов, нефтепродуктом и др.) состоят, как правило, из десятков цехов, лабораторий и отделов. Для координации их деятельности создается сложная иерархическая структура управления.

Необходимость создания многозвенной системы управления часто обусловлена диверсификацией производства. Выпуск широкого ассортимента товаров, технологически не связанных между собой, нередко требует образования органов управления производством и сбытом по каждому виду продукции. Вместе с тем малые предприятия характеризуются наличием простейших организационных структур: руководитель - исполнитель. Организационная структура управления на предприятии строится по принципу подчинения нижестоящего органа вышестоящему. Например, руководители цеховой лаборатории или цеховой бухгалтерии подчиняются соответственно руководству центральной заводской лаборатории и главному бухгалтеру предприятия. Начальники цехов и отделов подчиняются или непосредственно директору, или одному из заместителей директора.

Суть управления состоит в сборе, переработке, хранении и выдаче информации в виде программ, планов, распоряжений, нормативов, заданий. Каждый из указанных документов содержит подробную информацию о том, что, когда и кому надлежит сделать, в каком объеме можно использовать те или иные ресурсы, от кого получить исходные материалы и кому передать готовый продукт. В них указываются права и обязанности исполнителей, устанавливаются необходимые технические, экономические и социальные ограничения, предусматривается контроль исполнения.

Внутренняя структура органов управления носит в основном ступенчатый характер, особенно на крупных и средних предприятиях.

Считается, что организация существует во внешней среде, которая формирует ее стратегию, технологию, масштаб и уровень нововведений. Эти ситуационные факторы, в свою очередь, определяют необходимую структуру, то есть структуру, которую должно принять предприятие для обеспечения производственной деятельности.

Организационная структура управления предприятием адекватна структуре самого предприятия и соответствует масштабам и функциональному назначению управляемых объектов. Крупные предприятия, специализирующиеся на производстве сложных и трудоемких видов продукции (например, автомобилей, самолетов, металлов, нефтепродуктом и др.) состоят, как правило, из десятков цехов, лабораторий и отделов. Для координации их деятельности создается сложная иерархическая структура управления.

Необходимость создания многозвенной системы управления часто обусловлена диверсификацией производства. Выпуск широкого ассортимента товаров, технологически не связанных между собой, нередко требует образования органов управления производством и сбытом по каждому виду продукции. Вместе с тем малые предприятия характеризуются наличием простейших организационных структур: руководитель - исполнитель. Организационная структура управления на предприятии строится по принципу подчинения нижестоящего органа вышестоящему. Например, руководители цеховой лаборатории или цеховой бухгалтерии подчиняются соответственно руководству центральной заводской лаборатории и главному бухгалтеру предприятия. Начальники цехов и отделов подчиняются или непосредственно директору, или одному из заместителей директора.

Суть управления состоит в сборе, переработке, хранении и выдаче информации в виде программ, планов, распоряжений, нормативов, заданий. Каждый из указанных документов содержит подробную информацию о том, что, когда и кому надлежит сделать, в каком объеме можно использовать те или иные ресурсы, от кого получить исходные материалы и кому передать готовый продукт. В них указываются права и обязанности исполнителей, устанавливаются необходимые технические, экономические и социальные ограничения, предусматривается контроль исполнения.

Внутренняя структура органов управления носит в основном ступенчатый характер, особенно на крупных и средних предприятиях.

Основные факторы, определяющие сложность и иерархичность организационный структуры предприятия, то есть влияющие на количество и численность отделов и служб, а также форма влияния факторов

**1.2. Типы структур и их характеристика.**

Любая организация представляет собой технико-экономическую и социальную систему, описать которую можно, если определить характер ее взаимодействия с внешней средой, характер взаимодействия отделов предприятия друг с другом, а также взаимодействие индивида с самим предприятием. Немаловажное место в этом занимает организационная структура, посредством которой или через которую это взаимодействие осуществляется.  
    1. Линейная организационная структура.

Данная структура основывается на принципе единства распределения поручений, согласно которому право отдавать распоряжения имеет только вышестоящая инстанция. Соблюдение этого принципа должно обеспечивать единство управления. Такая организационная структура образуется в результате построения аппарата управления из взаимоподчинённых органов в виде иерархической лестницы, т.е. каждый подчинённый имеет одного руководителя, а руководитель имеет несколько подчинённых. Два руководителя не могут непосредственно связываться друг с другом, они должны это сделать через ближайшую вышестоящую инстанцию. Такую структуру часто называют однолинейной.

Преимуществами такой структуры можно назвать:

- простое построение;

- однозначное ограничение задач, компетенции, ответственности;

- жесткое руководство органами управления;

- оперативность и точность управленческих решений.

Недостатки:

- затруднительные связи между инстанциями;

- концентрация власти в управляющей верхушке;

- сильная загрузка средних уровней управления.

2. Функциональная организационная структура.

Данная структура основана на создании подразделений для выполнения определённых функций на всех уровнях управления. К таким функциям относят исследования, производство, сбыт, маркетинг и т.д. Здесь с помощью директивного руководства могут быть соединены иерархически нижние звенья управления с различными более высокими звеньями управления. Передача поручений, указаний и сообщений осуществляется в зависимости от вида поставленной задачи.

К преимуществам такой структуры можно отнести:

- сокращение звеньев согласования;

- уменьшение дублирования работ;

- укрепление вертикальных связей и усиление контроля за деятельностью нижестоящих уровней;

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций.

К недостаткам:

- неоднозначное распределение ответственности;

- затруднённая коммуникация;

- длительная процедура принятия решений.

3. Линейно-функциональная структура.

Данная структура представляет собой комбинацию линейной структуры с системой выделения определённых функций. При линейных руководителях создаются специальные подразделения, которые помогают линейному управляющему в выполнении отдельных функций управления.

Эти подразделения могут:

- ограничиваться центральными уровнями управления;

- находиться в нескольких уровнях управления;

- образовывать штабную иерархию на всех уровнях управления.

Подразделения на нескольких уровнях иерархии должны давать консультации и участвовать в подготовке решений, но они не обладают правами принятия решений и руководства нижестоящими подразделениями или исполнителями.

Чем крупнее предприятие и сложнее его управляющая структура, тем острее стоит вопрос координации деятельности функциональных служб или создания крупных специализированных подразделений с высококвалифицированными специалистами. Преимуществами и недостатками линейно-функциональной структуры можно назвать:

Преимущества:

- возможность получить высокую степень профессиональной специализации сотрудников;

- точно определить места и необходимые ресурсы (особенно кадров);

- способствует стандартизации, формализации и программированию процесса.

Недостатки:

- затрудняет горизонтальное согласование;

- с трудом реагирует на изменение.

4. Линейно-штабная структура.

Такой вид организационной структуры является развитием линейной и призван ликвидировать ее важнейший недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования. Линейно - штабная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими - либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа. В остальном эта структура соответствует линейной

Достоинства линейно - штабной структуры:

- более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов;

- некоторая разгрузка высших руководителей;

- возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;

При наделении функциональных подразделений правами функционального руководства такая структура - хороший первый шаг к более эффективным органическим структурам управления.

Недостатки линейно - штабной структуры:

- недостаточно четкое распределение ответственности, т. к. лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;

тенденции к чрезмерной централизации управления;

5. Девизиональная структура.

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а управляющие, возглавляющие производственные отделения.

Структуризация организации по отделениям производится обычно по одному из трех критериев; по выпускаемой продукции или предоставляемым услугам (продуктовая специализация), по ориентации на потребителя (потребительская специализация), по обслуживаемым территориям (региональная специализация).

Организация подразделений по продуктовому принципу является одной из первых форм дивизиональной структуры, и в настоящее время большинство крупнейших производителей потребительских товаров с диверсифицированной продукцией используют продуктовую структуру организации.

При использовании дивизионально-продуктовой структуры управления создаются отделения по основным продуктам. Руководство производством и сбытом какого-либо продукта (услуги) передаются одному лицу, которое является ответственным за данный тип продукции. Руководители вспомогательных служб подчиняются ему.

6. Органическая (адаптивная) организационная структура управления.

Адаптивные, или органические, структуры правления обеспечивают быструю реакцию предприятия на изменения внешней среды, способствуют внедрению новых производственных технологий. Эти структуры ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов, могут применяться на предприятиях, в объединениях, на уровне отраслей и рынков. Обычно выделяют два типа адаптивных структур: проектный и матричный.

Проектная структура формируется при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений системе, например модернизация производства, освоение новых изделий или технологий, строительство объектов и т.п. Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей.

Одной из форм проектного управления является формирование специального подразделения - проектной команды, работающей на временной основе. В ее состав обычно включают необходимых специалистов, в том числе и по управлению. Руководитель проекта наделяется так называемыми проектными полномочиями. В их числе ответственность за планирование проекта, за состояние графика и ход выполнения работ, за расходование выделенных ресурсов, в том числе и за материальное поощрение работающих. В связи с этим большое значение придается умению руководителя сформировать концепцию управления проектом, распределить задачи между участниками команды, четко определять приоритеты и ресурсы, конструктивно подходить к разрешению конфликтов. По завершении проекта структура распадается, а сотрудники переходят в новую проектную структуру или возвращаются на свою постоянную должность (при контрактной работе - увольняются).

7. Матричная структура.

Данная структура представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой - руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. При такой организации руководитель проекта взаимодействуете двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб.

8. Проектная структура.

Типичный руководитель отдела в крупной бюрократической организации имеет массу различных обязанностей и отвечает за определенные аспекты нескольких разных проектов, видов продукции и услуг. Так, например, глава издательства какого-либо колледжа отвечает за редактирование, выпуск или реализацию десятков или даже сотен различных книг ежегодно. Неизбежно, что даже хороший руководитель в метании между этими обязанностями будет на какие-то виды деятельности обращать больше внимания, а на другие- меньше. Какие-то детали неизбежно выпадут из сферы его внимания и останутся нереализованными. Если каждый из этих проектов отличается небольшим размером и затратами на фоне всей деятельности организации, то указанные проблемы не создают больших трудностей. Так, если несколько запланированных книг выйдут в свет позже намеченного срока или не выйдут никогда, то для крупного издателя это хотя и нежелательно, но и не катастрофично.

9. Бригадная (командная) структура.

Еще один подход к созданию адаптивных организационных структур связан с появлением организации типа конгломерата. Это не какая-то установившаяся и упорядоченная структура. Скорее вся организация приобретает форму, которая лучше всего подходит для данной конкретной ситуации. Так, в одном отделении фирмы может использоваться продуктивная структура, в другом - функциональная структура, а в третьем - проектная или матричная организация.

Руководство высшего звена корпорации отвечает за долгосрочное планирование, разработку политики, а также за координацию и контроль действий в рамках всей организации. Эту центральную группу окружает ряд фирм, которые, как правило, являются либо независимыми экономическими единицами, либо фактически независимыми фирмами. Эти фирмы почти полностью автономны в отношении оперативных решений. Они подчинены основной компании, как правило, в вопросах финансов. Ожидается, что они достигнут намеченных показателей прибыльности и удержат затраты в пределах, установленных для всего конгломерата руководством высшего звена. Как выполнять эти обязанности, решает руководство соответствующей экономической единицы.

**1.3. Влияние организационной структуры на эффективность деятельности предприятия.**

При неудачном построении структуры рабочее время сотрудников может интенсивно растрачиваться, и в результате сама организация станет менее результативной и производительной.

Профессор Джон Чайлд в своей книге «Организация: руководство по разрешению проблем и практические примеры » перечислил ряд симптомов или, как он их назвал, «следствий структурных недостатков»:

1) низкая мотивация;

2) запоздалые и неправильные решения;

3) конфликты и слабая координация;

4) рост расходов;

5) неадекватная реакция на изменение обстоятельств.

Проблемы структурного характера могут особенно явно проявиться в периоды изменений. Они часто возникают, когда преобразование организационной структуры происходит неразумно. Также они появляются, когда предприятие не в состоянии изменить структуру, когда изменения запаздывают.

Нет такой структуры, которая была бы всегда эффективной. Организационные принципы распределения сфер ответственности и обеспечения сотрудничества необходимо изменять по мере появления новых обстоятельств и целей предприятия. В противном случае, структура будет становиться все менее и менее подходящей, и число проблем будет увеличиваться.

Организационную структуру любого предприятия, коммерческой фирмы, больницы, банка, правительственного учреждения или органов с любым видом деятельности следует рассматривать с разных позиций и с учетом разных критериев. На ее действенность и эффективность влияют:

- действительные взаимосвязи между людьми и их работой. Это отражается в схемах организационных структур и в должностных обязанностях;

- действующая политика руководства и методы, влияющие на человеческое поведение;

- полномочия и функции работников предприятия на различных уровнях управления (низшем, среднем, высшем).

При умелом сочетании указанных трех факторов на предприятии может быть создана такая рациональная структура, при которой существует реальная и благоприятная возможность достижения высокого уровня эффективности производства.

Для построения рациональной структуры управления необходимо, чтобы она соответствовала требованиям, предъявляемым к организационным структурам новыми условиями хозяйствования.

Одно из них - ясность. Каждое подразделение предприятия, каждый ее сотрудник (в особенности каждый руководитель) должен четко знать, где он находится и куда ему обращатьсяза информацией, помощью или решением. Ясность не следует путать с простотой. Простым структурам может не хватать ясности. И наоборот, очень сложные структуры могут быть очень ясными. Структура, не обладающая ясностью, создает конфликты, впустую расходует время, раздражает работников и задерживает решения.

Тесно связано с ясностью требование экономичности. Контроль, надзор и стимулирование должны требовать минимума усилий. Организационная структура управления должна способствовать самоконтролю и мотивации. Чтобы удерживать предприятие на ходу, минимально возможное количество людей (особенно высококвалифицированных и работоспособных людей) должно посвящать внимание и силы «управлению», «организации», «контролю», «коммуникации», «кадровым проблемам».

Организационная структура, должна направлять внимание всех сотрудников не на усилия, а на результаты работы предприятия в целом. Работу руководителей нужно оценивать по экономическим результатам, а не по стандартам узко профессиональной компетентности или административного мастерства.

Организационная структура не должна ориентировать людей на псевдорезультаты. Она не должна ориентировать людей на интенсификацию усилий (т. е. повышение затрат), а мастерство превращать в самоцель.

Организация должна помогать каждому сотруднику понимать свою собственную задачу и общую задачу предприятия. Чтобы соотносить свои усилия с благом целого, каждый сотрудник должен понимать, как его задача сопряжена с общей задачей и как общая задача определяет его задачу, его усилия, его вклад.

Организация должна расцениваться также в соответствии с тем, облегчает она или затрудняет процесс принятия решений. Структура, подталкивающая решения вверх, вместо принятия их на максимально низком уровне, структура, оттягивающая критически важные решения, концентрирующая внимание на лишних или второстепенных проблемах - плохая структура.

Организация должна обладать устойчивостью во времени и способностью к самообновлению.

Организационная структура должна поощрять внедрение на предприятие новых идей и готовности к новым видам деятельности.

**2.** **АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ОП «ЮЖНО-САХАЛИНСКАЯ ТЭЦ-1» ОАО «САХАЛИНЭНЕРГО».**

**2.1. Общая характеристика ТЭЦ-1.**

Открытое акционерное общество энергетики и электрификации «Сахалинэнерго» занимается обеспечением электрической и частично тепловой энергией о. Сахалина. В состав данного Общества входят различные обособленные подразделения, которые занимаются производством, обеспечением подачи и реализацией энергии (представлено на рисунке А.1). Обособленное подразделение «Южно-Сахалинская ТЭЦ-1» является одним из крупнейших структурных подразделений ОАО «Сахалинэнерго». Подразделение не является юридическим лицом, хотя имеет печать со своим наименованием и наименованием Общества (АО «Сахалинэнерго»), имеет счета в банках и незаконченный баланс.

В своей деятельности подразделение руководствуется действующим законодательством, Уставом Общества, настоящим Положением, приказами генерального директора Общества. Подразделение самостоятельно вносит налоги в местный бюджет, кроме налогов на прибыль, на имущество, на пользователей автомобильных дорог, на содержание ЖКХ и объектов социально-культурной сферы.

Финансирование хозяйственной деятельности подразделения осуществляется в соответствии с положением, утвержденным обществом. Станция является крупнейшим источником теплоснабжения, производит более 95% тепловой энергии, отпускаемой с коллекторов и около 50% электрической энергии от общего объема данных видов продукции по энергосистеме. Она является основным поставщиком горячей воды для областного центра, а также является источником электроэнергии для всей электрической сети южной части острова.

Деятельность структурного подразделения осуществляется в соответствии с уставом ОАО «Сахалинэнерго», положением о предприятии и другими законодательными актами РФ, регулирующими правовые, экономические и социальные сферы (представлено на рисунке Б.2).

Имущество ТЭЦ-1 составляют закрепленные за ним основные фонды и оборотные средства, а также иные материальные и финансовые ресурсы.

Закрепленные за подразделением оборотные средства находятся в его полном распоряжении и оно обязано обеспечивать сохранность, рациональное и эффективное использование оборотных средств.

Вопросы списания основных фондов при полной их амортизации и продажи самостоятельно приобретенных и восстановленных основных фондов решаются структурным подразделением. Остальные вопросы по распоряжению основными фондами решаются ОАО «Сахалинэнерго». В настоящее время на ТЭЦ-1 установлено 5 паровых котлоагрегатов БКЗ-320-140, паропроизводительность – 320 т/час каждый, давление перегретого пара 140 ата, температура перегрева пара 560оС, предназначен для сжигания сахалинского каменного угля. Для удаления золы применяются мокрые золоуловители в трубами Вентури и скрубберами. Удаление шлака от топки котла осуществляется с помощью механизированного шлакоудаления.

ТЭЦ-1 имеет 3 турбогенератора:

- ПТ-60/75-130/3 предназначен для привода электрического генератора переменного тока мощностью 63 МВт с постоянным числом оборотов 3000 в минуту. Номинальная мощность турбины 60 мВт, рассчитана на работу с параметрами пара – свежего – 130 ата 555оС;

- Т-55/60-130 имеет номинальную мощность 55 МВт и предназначена для привода генератора переменного тока мощностью 63 МВт с водородным охлаждением;

- паровая теплофикационная турбина Т-110/120-130-4 предназначена для непосредственного привода генератора и отпуска тепла для нужд отопления. Номинальная мощность 110 МВт при 3000 об/мин.

Производственная мощность предприятия:

- установленная электрическая 225 МВт

- установленная тепловая мощность 409 Гка/час.

Процесс комбинированной выработки электрической и тепловой энергии непрерывен. Режим работы предприятия круглосуточный.

Энергетическое производство в силу технологических особенностей имеет ряд специфических черт:

- совпадение фазы производства с фазой потребления обуславливает зависимость объема производства энергии от объема потребления;

- продукция энергопредприятий не может быть незавершенной;

- работа электростанций и сетевых предприятий осуществляется в едином энергообъединении;

- энергопредприятий самостоятельно не реализуют энергию.

В силу этих особенностей электрическая нагрузка электростанции задается энергосистемой, поэтому неправомерно требовать от них максимально большего количества продукции, как это делается на предприятиях других отраслей промышленности.

Также нет необходимости количественно задавать величину передачи энергии сетевым предприятиям.

На энергопредприятиях отсутствует реализация продукции – значит, нет и прибыли, которая сосредотачивается в энергообъединении (системе), а затем распределяется между входящими в его состав предприятиями. Исходя из этого, можно отметить, что показатель производственной деятельности электростанций не ориентируются на общепринятые, а именно: объем реализации в натуральном и денежном выражении, прибыль и рентабельность. Главное требование, которое предъявляется к энергетике – это надежное и бесперебойное энергоснабжение потребителей и выполнение заданного графика нагрузки, поэтому участие электростанции в выполнении производственной программы объединения оценивается по ряду специфических показателей:

- коэффициенту эффективности использования установленной мощности;

- показателю установленной, располагаемой и рабочей мощности электрической станции;

- выполнение графиков диспетчерской нагрузки;

- уровню расходов энергии на собственные нужды электростанции.

Очевидно, производственная программа энергопредприятия не может быть жестко определена объемом производства электрической и тепловой энергии. Тем не менее объем производства энергии является важным расчетным показателем, который влияет на многие экономические показатели и на результаты производственно-хозяйственной деятельности всех энергопредприятий и энергосистем в целом.

**2.2. Характеристика организационной структуры ТЭЦ-1.**

Станция обеспечивает постоянную занятость на рабочих местах более 900 человек и является одним из основных работодателей в г. Южно-Сахалинске. В ее составе 11 отделов и 15 цехов (представлено на рисунке В.3).

Эффективность работы предприятия зависит прежде всего от его организационной структуры. Структура ОП «Южно-Сахалинская ТЭЦ-1» ОАО «Сахалинэнерго» определятся двумя основными моментами - структурой управления предприятием и структурой его функциональных подразделений и служб. Организационная структура является линейно-функциональной. Работник подчиняется своему начальнику, а начальник непосредственно директору предприятия. Определение линейно-функциональной структуры управления на данном предприятии осуществляет наиболее эффективное функционирование кадров и всех производственных процессов в целом, что позволяет наиболее четко и качественно выполнять свои основные задачи, а также всецело контролировать ход всей производственной деятельности. В данной структуре четко проявляется иерархия: в каждом звене сосредоточены все функции, полномочия и ответственность за управление конкретными производственными подразделениями (исполнительный директор - начальник – специалист).

Таким образом, организационная структура управления ОП «Южно-Сахалинская ТЭЦ-1» ОАО «Сахалинэнерго» представляет собой традиционную линейно-функциональную структуру.  
При данной структуре линейные руководители имеют право отдавать распоряжения и принимать решения при участии функциональных служб (планового отдела, бухгалтерии, отдела кадров), которые выполняют возложенные на них функции.  
Как уже отмечалось в данном курсовом проекте, что директору ОП «Южно-Сахалинская ТЭЦ-1» ОАО «Сахалинэнерго» подчиняются все начальники отделов, цехов, а также обслуживающий персонал (низший уровень управления). Каждому руководителю среднего звена подчиняются специалисты, они обеспечивают квалификационное управление производством (инженер-программист, заместитель главного бухгалтера) и выполняют функции по подготовке и реализации управленческих решений.  
Все руководители отделов взаимодействуют друг с другом, например начальник отдела кадров предоставляет документы и данные о текучести кадров бухгалтерии, она в свою очередь ведет учет работников предприятия. Главный бухгалтер занимается начислением и выдачей заработной платы аппарату управления и рабочим. Заместитель директора также информирует бухгалтеров об объеме услуг и на какую сумму. Главный бухгалтер же направляет все эти данные в плановый отдел, где начальник и экономист составляют сметы расходов, расчет амортизации оборудования, сметы движения денежных средств и балансы предприятия

Каждый отдел имеет свои функции и обязанности. Деятельность отделов не дублируется. Таким образом, в ОП «Южно-Сахалинская ТЭЦ-1» ОАО «Сахалинэнерго» реализована и работает классическая организационная структура.

**2.3. Недостатки в организационной структуре ТЭЦ-1.**

**3. МЕТОДЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ОП «ЮЖНО-САХАЛИНСКАЯ ТЭЦ-1» ОАО «САХАЛИНЭНЕРГО».**

Основные направления улучшения организационной структуры управления предприятия ОАО "Агропромтранс"  
В условия рыночной экономики каждое предприятие ищет свой путь совершенствования системы управления.  
Анализ недостатков сложившейся структуры на предприятии обусловил необходимость провести следующие мероприятия по совершенствованию организационной структуры управления.   
В рыночной системе ориентируются на стихийную подстройку системы управления к меняющимся условиям. Но спонтанность его реализации может привести к внутренней поляризации сил, росту сопротивления изменениям и укреплению позиций бюрократов.   
Исходя из реальных условий деятельности организации и расстановки сил в ней, происходит ориентация не на бесперспективный конфликт с бюрократией, а на выявление и развитие позитивных демократических форм управления организацией с привлечением все той же бюрократии, игры на интересах и противоречиях ее отдельных группировок, их подкупа. Существует несколько вариантов реализации такого подхода, важнейшими из которых является: применение новых организационных схем руководства; развитие коллективных методов подготовки и принятия решений; формирование принципиально новой модели управления; распространение в системе управления экономических отношений.  
Подобная схема, во-первых, улучшает координацию действий руководителей различных уровней, во-вторых, обеспечивает взаимный контроль.   
Еще одним направлением дебюрократизации на предприятии:  
1) локализация максимального числа управленческих функций непосредственно на низовом уровне и интеграцию их с производственными;  
2) сокращение числа уровней управления и переход от высоких управленческих структур к плоским с соответствующим расширением их прав и ответственности;  
3) резкое сокращение функций надзора и контроля в пользу консультирования исполнителей, их "поддержки" в затруднительных положениях;  
4) развитие "рабочего представительства" и формирование некоторых направлений внутренней политики организации прежде всего в социальной сфере, состоящих в прямом диалоге руководства и рядовых сотрудников или их представителей, например, профсоюзов, что будет способствовать мотивации труда работников, в направлении принятия решений касающихся их - они знают, что "там (на уровне управленцев) есть их представитель".  
Последнее, что можно предположить в направлении борьбы с бюрократизацией можно рассматривать перевод, где только возможно, внутриорганизационных отношений на экономические рельсы. Его основная идея состоит в том, что все подразделения организации получают право реализовывать друг другу, свою продукцию - товары и услуги на внутриорганизационном рынке.   
Помимо этого руководство организации централизованно определяет важнейшие нормативы деятельности подчиненных структур, например, расход ресурсов на единицу продукции, рентабельность, амортизационные отчисления на реновацию. На их базе подразделения самостоятельно планируют издержки производства и выступают с предложениями об уровне внутренних расчетных цен, что позволит обеспечить необходимую доходность.  
Так как на предприятии ОАО "Агропромтранс" большая норма управляемости, то необходимо начальников цехов передать в руководство главного инженера, он обеспечивает повышение уровня технической подготовки производства, контролирует качество услуг, что улучшит скорость передачи решений к начальнику и обратно. Это улучшает финансовое состояние ОАО "Агропромтранс" и его прибыль.  
Как одно из направлений можно рассматривать сокращение заместителей начальника, из-за того, что на каждого из них приходится слишком мало подчиненных и необходимо оптимизировать это направление.  
Одним из направлений можно отметить улучшение стимулирования труда работников: выдача грамот, материальное поощрение, за высокое качество продукции, перевыполнение плана, что увеличит производительность труда.   
И построение функционирования организации, в которой переплетаются административные и экономические методы управления, позволяющие получить наибольшую прибыль благодаря эффективной работе управления и всех его структурных подразделений.   
3.2. Проект предложения по совершенствованию структуры управлению ОАО "Агропромтранс" и ожидаемый экономический результат   
Для совершенствования структуры ОАО "Агропромтранс" предлагаем следующие проектные мероприятия: убрать руководящие должности начальника вспомогательного цеха и заведующего хозяйственного цеха и образовать заведующего по хозяйственной части, руководить которым будет бывший заведующий хозяйственной частью, а другая должность подлежит сокращению, но подотчетен он будет не генеральному директору, а главному инженеру и назначить ему зарплату соразмерно главного механика, как второй ступени управления.  
Таким образом, объединяя два отдела в один, сократим численность работников на 6 человек, следовательно, сократиться норма управляемости генерального директора и расходы на содержание аппарата управления, что приведет значение нормы управляемости к норме.  
Заместителя директора по коммерции и начальника планового отдела сократим и образуем на их базе новый отдел - отдел маркетинга и соответственно его начальника - заместителя генерального директора по маркетингу. Он будет обеспечивать условия для разработки и продвижения товара(услуг) на рынок, организовать контроль снабжения предприятия ГСМ и запасными частями. Он будет выполнять и функции маркетолога, то есть проводить опросы, заниматься анализом полученных данных о необходимости выполнения тех или иных услуг и потребности в ней заказчиков, рассматривать изменения, которые следует провезти в предоставлении услуг, а так же проводить маркетинговые исследования в области рынка сбыта продукции данного предприятия и проводить рекламу деятельности. Заместитель директора по маркетингу будит руководить инженером с обязанностями заведующего складом материальных ценностей, который уже непосредственно занимается снабжение ГСМ и запасных частей, заключается договора на его подготовку так же заведующий плановым отделом, который будет выполнять функции начальника планового отдела.   
Проектная организационная структура управления на 2000 год представлена на рисунке 2.  
Таким образом, применяя основные направления улучшения организационной структуры и внедряя данный проект уменьшаются некоторые недостатки сложившейся структуры управления на предприятии ОАО "Агропромтранс".  
Во-первых, норма управляемости будет иметь оптимальное значение, у генерального директора в подчинении находится 5 человек. Тем самым линейный руководитель будет иметь возможность решать стратегические и управленческие вопросы. И, следовательно, данные управленческих решений и другая информация от руководителя будет доходить до исполнения быстро, или скажем быстрее, чем до этого было, без запоздания. Во - вторых, сократятся расходы на работников аппарата управления и, в-третьих, начнет действовать отдел маркетинга, который поможет предприятию по увеличению объема реализации.  
Благодаря уменьшению еще одной из ступеней предприятия и перевода ведения этой частью на уровень выше производительности передачи информации ускорится и будет достигнута оптимальная норма управляемости ля главного инженера равная 6 человекам.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.**

В ходе исследования главных особенностей межличностных конфликтов в Региональной Энергетической Комиссии Сахалинской области и методов их разрешения было выявлено, что межличностный конфликт означает несогласие сторон, при котором одна сторона пытается добиться принятия своих взглядов и помешать другой стороне сделать то же самое. Конфликт может существовать как и между отдельными работниками, так и руководителя и подчиненного. Потенциальные причины конфликта: совместно используемые ресурсы, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в восприятии и ценностях, различия в стиле поведения и биографиях людей, а также неэффективная коммуникация. Люди часто не реагируют на ситуации потенциальных конфликтов, если это ситуации не связаны с минимальными личными потерями или угрозами.

Структурные методы разрешения конфликтов включают уточнение производственных ожиданий, механизмы координирования и интегрирования, постановку более высоких по уровню заданий и систему вознаграждений.

К потенциальным отрицательным последствиям конфликта относятся: снижение производительности, неудовлетворенность, снижение морального состояния, увеличение текучести кадров, ухудшение социального взаимодействия и ухудшение коммуникаций. Однако при эффективном вмешательстве конфликт может иметь положительные последствия. Например, более углубленная работа над поиском решения, разнообразие мнений при принятии решений и улучшение сотрудничества в будущем.

Но каким бы образом ни развивались события в межличностном конфликте, общая для всех ситуаций тенденция, связанная с попытками разрешить конфликт состоит в следующем: разрешение конфликта означает устранение его причин. Но чтобы добиться такого исхода, необходимо найти точки, пути сближения с партнером в понимании того, что существует единство с ним в сфере главных интересов и задач. Именно такой подход предполагает возможность и создает предпосылки для дружественного разрешения конфликта, чтобы в результате не возникло разделения на "победителей" и "побежденных", не зародились истоки новой конфликтной ситуации.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Бабосов Е.М. Основы конфликтологии. Мн. 1997.   
2. Дэна Д. Преодоление разногласии. Как улучшить взаимоотношения на работе и дома. С-Пб. 1994.  
3. Келли Г., Тибо Дж. Межличностные отношения. Теория взаимозависимости. //Современная зарубежная социальная психология. 2000.  
4. Левин К. Типы конфликтов. //Психология личности. М. 1982.  
5. Скотт Дж.Г. Конфликты, пути их преодоления. Киев 1991.  
6. Сулимова Т.Т. Межличностные конфликты: теоретическое и практическое пособие // Конфликты в современной России. М. 1999.  
7. Шейное В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. Мн. 1996.  
8. Бабосов Е.М. Социология управления. Мн. 2000.  
9. Данилин Н.С., Дятченко Л.Я. Технология сотрудничества и противоборства. Белгород.1993.  
10. Козлов А.С. Современные технологии регулирования и разрешения конфликтов как составляющая конфликтологического образования. //Социальные конфликты: экспертиза, прогнозирование, технологии разрешения. М. 1999. Конфликтология. /Под ред. А.С. Кармина. С-Пб. 1999.  
11. Корнелиус X.. Фэйр Ш. Выиграть может каждый. М. 1992.  
12. Основы конфликтологии. /Под ред. В.И. Кудрявцева. М. 1997.

13. Дмитриев А.В. «Конфликтология» - М.: Гардарики, 2003 г.

14. Дмитриев А.В. «Социальный конфликт. Общее и особенное» - М.: Гардарики, 2002 г.

15. Емельянов С.М. «Практикум по конфликтологии» - СПб.: Питер, 2003 г.

16. Запрудский Ю.Г. «Конфликтология» - Ростов-на-Дону: Феникс, 2000 г.

17. Рудакова И.А. «Конфликтология» - Ростов-на-Дону: Феникс, 2005 г.  
18. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. Учебник. - М.: Юнити, 1999.

19. Баринов В.А., Баринов Н.В. Организационный подход к управлению конфликтом в кризисной ситуации //Менеджмент в России и за рубежом.-1999.-№ 5.

20. Берн Э. Игры, в которые играют люди/ Пер. с англ., общ. ред. М. С. Мацковского. - М.: Прогресс, 1988.

21. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! - Новосибирск: «Наука», 1989.

22. Гагаринская Г. Конфликты и их предотвращение.//Кадры, 1996-№ 6.

23. Гришина Н. В. Психология конфликта. - СПб.: Питер, 2000.

24. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта.- М.:Аспект-Пресс.-1995.

25. Климова С. Трудовые конфликты на российских предприятиях.//Кадры, - № 5. - 1997.

26. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме. М.: ИНФРА - М. - 1997.

27. Попова Е. Внутрифирменные конфликты: природа и методы преодоления. //Кадры, - 1997.- № 5.

28. Психология. Учебник для экономических Вузов/Под ред. В.Н.Дружинина.-СПб.:Питер, 2002.

29. Соловьев А.В. Конфликт в организации: увольнение за участие в ложной забастовке или за прогул //Менеджмент в России и за рубежом.-2000.-№4.

30. Уткин Э. А. Конфликтология. Теория и практика. М.: Экмос, 2000.

31. Фомин Г.П. Модели конфликтов// Менеджмент в России и за рубежом.-2001.-№ 6.