**СОДЕРЖАНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 5](#_Toc511998977)

[1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ЕЕ ЗАДАЧИ 9](#_Toc511998978)

[1.1 Система управления персоналом: основные понятия и цели 9](#_Toc511998979)

[1.2 Экономические и социальные задачи управления персоналом 14](#_Toc511998980)

[1.3 Принципы и методы управления персоналом 21](#_Toc511998981)

[2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБЪЕДИНЕННОЙ РЕДАКЦИИ МОСКОВСКИХ ЭЛЕКТРОННЫХ СМИ «МОСКВА МЕДИА» 31](#_Toc511998982)

[2.1 Организационно-экономическая характеристика Объединенной редакции московских электронных СМИ «Москва Медиа» 31](#_Toc511998983)

[2.2 Анализ финансовых результатов деятельности Объединенной редакции московских электронных СМИ «Москва Медиа» 34](#_Toc511998984)

[2.3 Исследование экономических и социальных задач управления персоналом Объединенной редакции московских электронных СМИ «Москва Медиа» 43](#_Toc511998985)

[3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРИМЕНЯЕМОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБЪЕДИНЕННОЙ РЕДАКЦИИ МОСКОВСКИХ ЭЛЕКТРОННЫХ СМИ «МОСКВА МЕДИА» 55](#_Toc511998986)

[3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления Объединенной редакции московских электронных СМИ «Москва Медиа» 55](#_Toc511998987)

[3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий 58](#_Toc511998988)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 65](#_Toc511998989)

[БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 67](#_Toc511998990)

[ПРИЛОЖЕНИЕ А 72](#_Toc511998991)

# ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность.** В современном мире для эффективной работы предприятия необходим высококвалифицированный персонал. Однако, одной лишь квалификации уже недостаточно. Ведь даже самые лучшие работники, которые по отдельности показывают высокие результаты, могут испытывать трудности при работе в коллективе, не иметь достаточных навыков общения или должной мотивации. Поэтому, для определения имеющихся проблем и поиска возможных путей решения существует такая категория, как управление персоналом.

Управление персоналом — это функциональная сфера деятельности, задача которой – обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование. Это комплексное и многогранное понятие, которое охватывает широкий спектр проблем: от разработки концепции кадровой политики до реализации экономических и социальных задач управления на конкретном предприятии. И за счет своей многомерности, изучаемая сфера остается актуальной на данный момент и находит отражение в работах российских и зарубежных исследователей.

**Целью** данной работы является исследование экономических и социальных задач системы управления персоналом в медиаорганизации, разработка направлений их совершенствования.

Исходя из поставленной в рамках данной работы цели, предполагается решение следующих **задач**:

- изучить понятия, современные принципы и методы управления персоналом, теоретические и методические подходы к формированию системы управления персоналом;

 - определить экономические и социальные задачи управления персоналом;

- провести анализ финансовых результатов деятельности Объединенной редакции московских электронных СМИ «Москва Медиа»;

- исследовать экономические и социальные задачи управления персоналом Объединенной редакции московских электронных СМИ «Москва Медиа»;

- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления Объединенной редакции московских электронных СМИ «Москва Медиа»;

- расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

**Объектом** исследования является Объединенная редакция московских электронных СМИ «Москва Медиа».

**Предметом** исследования в работе выступает система управления персоналом.

**Теоретическая база исследования.** В данной работе были использованы следующие работы в области исследования систем управления персоналом: Баркова С. А., Белых Т.В., Брачуна Т.А., Веснина В. P., Галкиной Т. П., Герчиковой И. Н., Дейнека А.В., Жураховской И.М., Матюнина Л.В., Шолотоновой Е.С., Истратий А.Ю., Козлова Е.Г., Квагинидзе В. С., Поповской М. Н., Чупейкиной Н. Н., Коротицкой В. В., Кравченко А. И., Крячко К.С., Ксенофонтовой Х.З., Легнеровой К., Федоровой А.Э., Маслова В.М., Маусова Н. К., Мычка С.Ю., Шаталова М.А., Ромашова О. В., Соломанидина Т.О., Соломанидина В.Г., Спивак В.А., Чекан А.А., Шаталовой Н.И., Шнайдера А. Г., и др.

Теоретической и методологической основой дипломной работы стали труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов, раскрывающие закономерность развития элементов системы управления персоналом, экономические и социальные задачи управления персоналом.

В работе использовались федеральные законы, нормативно-правовые акты Российской Федерации, касающиеся деятельности коммерческих организаций, материалы научных конференций и семинаров по изучаемой тематике, материалы периодических изданий, данные публикуемой и бухгалтерской отчетности медиаорганизации, а также информация официальных сайтов по вопросам нормативно-правового регулирования вопросов управления персонала.

**Практическая значимость** работы состоит в разработке мероприятий по совершенствованию системы управления Объединенной редакции московских электронных СМИ «Москва Медиа».

При проведении исследования использовались **методы** анализа и синтеза, логический, сравнительный, системно-структурный, метод описания и изложения.

**Структура работы** представлена введением, тремя главами, заключением и библиографическим списком.

Первая глава посвящена раскрытию теоретических аспектов построения системы управления персоналом и ее задачи. Вторая глава содержит анализ системы управления Объединенной редакции московских электронных СМИ «Москва Медиа». В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления Объединенной редакции московских электронных СМИ «Москва Медиа».

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ЕЕ ЗАДАЧИ

## 1.1 Система управления персоналом: основные понятия и цели

Успешное управление субъектом хозяйствования может быть только при знании руководителями любого уровня научных принципов управления и способности использовать их творчески на практике. Другими словами руководители должны обладать искусством управления.

Управление – сознательное влияние на объект или явление с целью придания конкретного направления для получения необходимых результатов.

Классический подход подразделяет управление организацией в зависимости от вида используемых ресурсов (человеческих, финансовых, оперативных и рыночных) на подсистемы: управление персоналом, финансовый менеджмент, производственный менеджмент и маркетинг. Управление персоналом является одной из подсистем управления.

В настоящее время понятие «управление персоналом» в связи с реструктуризацией управленческой деятельности рассматривается с разных аспектов: технико-технических, организационно-экономических, правовых, педагогических и социально-психологических [27, c. 45].

 Управление персоналом – относительно молодая наука, несмотря на то, что множество ее теорий и идей появились в начале XX века, а некоторые и ранее. На протяжении длительного периода времени управление персоналом находило собственное развитие в пределах разных наук, которые связаны с производством и деятельностью разных организаций.

Барков С.А. дает классификацию определению «управление персоналом» по 3 группам:

1. Телеологические (с точки зрения цели, задач) определения, сущность которых состоит в комплексном подходе к управлению персоналом, как индикатора соответствия трудового поведения работников миссии предприятия. На наш взгляд, данный подход, определяет важную особенность управления – функциональную направленность, не претендуя на содержательную полноту.

2. Мотивационные определения, которое характеризует управление персоналом как «постоянный процесс, ориентированный на целевое изменение мотивации работников, чтобы добиться от них максимальной эффективности работы, и, в следствии, высоких конечных результатов». В большинстве определений основой служит функция управления персоналом. Но, необходимо отметить, что в них отражается лишь часть деятельности по управлению предприятием, без учета множества её особенностей.

3. Дескриптивные (описательные) определения, в рамках которых управление персоналом характеризуется как независимый вид деятельности менеджеров и специалистов, основной целью которых является увеличение производственной, творческой эффективности и инициативности персонала; направленность на снижение доли и количества управленческих и производственных работников; создание и осуществление политики подбора и расстановки персонала; разработка правил приема и увольнения работников; решение задач, связанных с обучением и повышением квалификации персонала [1, c. 13].

Среди недостатков данных определений, на наш взгляд, можно выделить: неполное отражение специфики управления персоналом и учет не всех управленческих функций, а среди достоинств – конкретность содержания управленческой кадровой деятельности.

Немецкие ученые Р. Марр и Г. Шмидт выделяют 4 группу определений:

4. Дескриптивно-телеологические определения. Создатели данных определений пытаются совмещать характеристику целей и задач управления персонала с перечислением его основных функций. В рамках данных определений, управление персоналом является сферой деятельности, которая характерна для всех предприятий, и ее основная задача заключается в обеспечении компании персоналом и целенаправленном использовании персонала [31, c. 26].

Принимая во внимание перечисленные категории, которые характеризуют управление персоналом, можно дать свое определение. Управление персоналом – деятельность, которая обеспечивает предприятие необходимым числом работников требуемой квалификации и использование их в целях повышения эффективности деятельности предприятия.

Так как в основе любой системы управления есть её субъект и объект и их взаимодействие, то первые различия появляются уже здесь. Например, в IT сфере, являющейся ярчайшим представителем информационной экономики, чаще всего используется проектный подход, который реализовывается за счет создания уникальной линейно-функциональной системы управления. А в производственной сфере применяется в основном функциональное управление. Сравнительная характеристика субъектов управления приведена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Сравнительная характеристика субъектов системы управления [25, c. 109]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сравнительная характеристика | Проектный менеджер | Функциональный менеджер |
| 1 | 2 | 3 |
| Временные рамки деятельности | Роль заканчивается вместе с окончанием проекта | Непрерывная, повторяющаяся деятельность |
| Человеческие ресурсы | Временная команда | Стабильная и организованная команда |
| Методы мотивации и стимулирования | На основе демонстрации и подтверждения лидерства | Классическое административное воздействие |
| Навыки для взаимодействия с командой | Не стандартизированный набор, требуется взаимная адаптация всей команды | Определенный набор профессиональных навыков и компетенций для выполнения поставленных перед отделом функций и задач |
| Повторяемость деятельности | Преобладает уникальная деятельность | Как правило, повторяемость и стандартизация деятельности |
| Планирование | Двухэтапная методика планирования: выбор аналога проекта и его адаптация | Одноэтапное стратегическое планирование. Прогнозируемые события на основе прошлых результатов работы |

Окончание таблицы 1.1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| Бюджет | Сложность точной оценки необходимого бюджета и его корректировка в зависимости от уникальных факторов | Планирование бюджета на основе прошлый результатов. Фиксированный бюджет |

Любая модель управления человеческими ресурсами направлена на эффективное использование и развитие компетенций, которые являются центральными понятиями всей системы управления персоналом.

Поэтому следует выделить различия необходимых компетенций объектов управления в рассматриваемых отраслях. Сравнительная характеристика необходимых компетенций объектов управления приведена в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Сравнительная характеристика необходимых компетенций объектов управления [23, c. 93]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Компетенции персонала | Должностные лица для проектной деятельности | Должностные лица для функциональной деятельности |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Способ­ности | Уровень образования | Желательно совокупность высших и специальных образований в различных сферах | Среднее и специальное |
| Профессиональные навыки и объем знаний | Максимальная совокупность навыков,умений и опыта в различных сферах | Стандартизированная совокупность навыковна основе предыдущих результатов |
| Работа в условиях неопределенности | Обязательный навык | Желательный навык |
| Навык сбора и анализа больших объемов информации | Обязательно знание и понимание методик сбора и обработки информации | Желательный навык |
| Разработка алгоритмов решения новых задач | Обязательный навык | Желательный навык |
| Удаленное взаимодействие | Поддержка эффективного уровня концентрации. Обязательный навык | Желательный навык |

Окончание таблицы 1.2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Моти­вация | Кругпрофессиональных и личных интересов | Изучение и применение на практике новых методик, инструментов и средств для выполнения поставленных задач | Доведение необходимых навыков до совершенства и автоматизма. Систематизация знаний. |
| Стремление сделать карьеру | Успешное закрытие проекта. Получение рекомендации для будущего проекта | Как правило - стремление стать ключевым специалистом в отделе или занять административную должность |

При различных компетенциях персонала и менеджеров, а также при различных типах управления организацией, должен быть выбран соответствующий стиль и методы управления человеческими ресурсами.

Проектная и функциональная деятельности обычно признаются основными подходами в управлении любой компании. Первая известна как деятельность, в которой ресурсы используются, а вторая, в которой они образовываются. Кроме того, проекты представляют собой временную активность с уникальными результатами, тогда как функциональная деятельность является постоянной с повторяющимися результатами. Вполне очевидно, что эти различные виды активности требуют от менеджеров кроме различных компетенций также различный стиль управления персоналом.

Для сферы информационного производства, где преобладает проектная деятельность с высокой долей интеллектуального труда, характерен либеральный и демократический стиль управления с гибкой и адаптивной дисциплиной. Персонал в этой сфере кроме материального стимулирования, в большей степени заинтересован в нематериальной мотивации, таких как постоянное обучение, повышение квалификации, одобрение за проявленную инициативность, развитие зон ответственности и допуск к новым инструментам и технологиям [21, c. 44].

В индустриальной сфере преобладает процессная и функциональная активность, с высокой долей физического труда. В ней характерен административный стиль управления с применением прямых указаний, директив и соблюдения жесткой дисциплины. Персонал в этой сфере в большей степени заинтересован в материальной стимуляции и выполнении строгого намеченного плана.

Таким образом, требования и компетенции к объекту и субъекту системы управления персоналом, имеют свои точки соприкосновения и различия в условиях информационного или индустриального производства товаров и услуг, что позволяет сделать следующие выводы: современному менеджеру, в условиях информационной экономики, следует выстраивать систему управления персоналом, в первую очередь, основываясь на собранной статистике по компетенциям его команды и подчиненных. Применять различные комбинации методов и стилей управления и адаптироваться к постоянным изменениям.

## 1.2 Экономические и социальные задачи управления персоналом

Управление персоналом является функцией управленческой деятельности, главным объектом которой являются люди, включенные в состав социальных групп (трудовых коллективов). Для полноценного функционирования любой организации необходима слаженная работа всех элементов, что является основным условием ее существования и планомерного развития [16, c. 82].

Обеспечивать полноценную реализацию фактических задач позволяет рациональное взаимодействие членов организации и правильный выбор «пути», по которому она движется, функции которого выполняет аппарат действующей системы управления персоналом.

В настоящее время можно выделить два направления управления персоналом:

1) экономическое;

2) социальное.

Сущность первого направления предполагает воздействие посредством финансового аспекта, стимулирования трудовой деятельности (премирование, доплаты, компенсации). Экономические методы управления - это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена).

Специфические черты экономических методов:

– управляемые процессы становятся более эластичными и адаптивными;

– появляется возможность более эффективного контроля;

– административный контроль становится не обязательным;

– распространение экономических методов сочетается с относительным обособлением отдельных подразделений и повышением уровня саморегулирования [14, c. 34].

Примеры проявления экономических методов управления персоналом:

1. Субсидирование персонала. Многие организации имеют субсидированные столовые и рестораны для своего персонала.

работником или владельцем компании, сотрудничающей с банком-кредитором в рамках других кредитных или депозитных программ, может оформить такой кредит. Ярким примером может быть сотрудник фирмы, которая заключила с финн учреждением карточный договор. При этом клиент может быть обладателем зарплатой карты. На сегодняшний день корпоративное кредитование набирает популярность среди коммерческих банков. Суть, заключается в том. Что банк без оценки кредитоспособности выдает кредит на более выгодных для заемщика условиях. Обеспечением, которого в таком случае является поручительство предприятия, где работает заемщик. Любой сотрудник предприятия, входящего в состав клиентов банковской организации, может беспрепятственно взять корпоративный кредит. При корпоративном кредитовании банк устанавливает лимит на предоставление поручительства, в пределах которого производится предоставление кредитных средств частным лицам. Не исключено что для обеспечения будет достаточно поручительства супруги или супруга, если брак официально заключен

Кредиты корпоративным клиентам сейчас так же популярны, как и любые другие виды кредитования. Под корпоративными клиентами подразумеваются все те организации, фирмы или предприятия, которым предлагается расчётно-кассовое обслуживание и различные иные финансовые операции. Кредиты корпоративным клиентам предоставляются без особых трудностей, поэтому они популярны и пользуются спросом. Корпоративное кредитование – разновидность банковского займа. По сути, любой частный предприниматель, являющийся работником или владельцем компании, сотрудничающей с банком-кредитором в рамках других кредитных или депозитных программ, может оформить такой кредит. Ярким примером может быть сотрудник фирмы, которая заключила с финн учреждением карточный договор. При этом клиент может быть обладателем зарплатой карты. На сегодняшний день корпоративное кредитование набирает популярность среди коммерческих банков. Суть, заключается в том. Что банк без оценки кредитоспособности выдает кредит на более выгодных для заемщика условиях. Обеспечением, которого в таком случае является п*о*ручительство предприятия, где работает заемщик. Любой сотрудник предприятия, входящего в состав клиентов банковской организации, может беспрепятственно взять корпоративный кредит. При корпоративном кредитовании банк устанавливает лимит на предоставление поручительства, в пределах которого производится предоставление кредитных средств частным лицам. Не исключено что для обеспечения будет достаточно поручительства

2. Товары со скидкой. Во многих организациях работники имеют возможность приобретать товары и услуги организации со скидкой.

работником или владельцем компании, сотрудничающей с банком-кредитором в рамках других кредитных или депозитных программ, может оформить такой кредит. Ярким примером может быть сотрудник фирмы, которая заключила с финн учреждением карточный договор. При этом клиент может быть обладателем зарплатой карты. На сегодняшний день корпоративное кредитование набирает популярность среди коммерческих банков. Суть, заключается в том. Что банк без оценки кредитоспособности выдает кредит на более выгодных для заемщика условиях. Обеспечением, которого в таком случае является поручительство предприятия, где работает заемщик. Любой сотрудник предприятия, входящего в состав клиентов банковской организации, может беспрепятственно взять корпоративный кредит. При корпоративном кредитовании банк устанавливает лимит на предоставление поручительства, в пределах которого производится предоставление кредитных средств частным лицам. Не исключено что для обеспечения будет достаточно поручительства супруги или супруга, если брак официально заключен

Кредиты корпоративным клиентам сейчас так же популярны, как и любые другие виды кредитования. Под корпоративными клиентами подразумеваются все те организации, фирмы или предприятия, которым предлагается расчётно-кассовое обслуживание и различные иные финансовые операции. Кредиты корпоративным клиентам предоставляются без особых трудностей, поэтому они популярны и пользуются спросом. Корпоративное кредитование – разновидность банковского займа. По сути, любой частный предприниматель, являющийся работником или владельцем компании, сотрудничающей с банком-кредитором в рамках других кредитных или депозитных программ, может оформить такой кредит. Ярким примером может быть сотрудник фирмы, которая заключила с финн учреждением карточный договор. При этом клиент может быть обладателем зарплатой карты. На сегодняшний день корпоративное кредитование набирает популярность среди коммерческих банков. Суть, заключается в том. Что банк без оценки кредитоспособности выдает кредит на более выгодных для заемщика условиях. Обеспечением, которого в таком случае является п*о*ручительство предприятия, где работает заемщик. Любой сотрудник предприятия, входящего в состав клиентов банковской организации, может беспрепятственно взять корпоративный кредит. При корпоративном кредитовании банк устанавливает лимит на предоставление поручительства, в пределах которого производится предоставление кредитных средств частным лицам. Не исключено что для обеспечения будет достаточно поручительства

3. Ссуды. Возможность получения ссуд с низким процентом на различные потребительские цели.

работником или владельцем компании, сотрудничающей с банком-кредитором в рамках других кредитных или депозитных программ, может оформить такой кредит. Ярким примером может быть сотрудник фирмы, которая заключила с финн учреждением карточный договор. При этом клиент может быть обладателем зарплатой карты. На сегодняшний день корпоративное кредитование набирает популярность среди коммерческих банков. Суть, заключается в том. Что банк без оценки кредитоспособности выдает кредит на более выгодных для заемщика условиях. Обеспечением, которого в таком случае является поручительство предприятия, где работает заемщик. Любой сотрудник предприятия, входящего в состав клиентов банковской организации, может беспрепятственно взять корпоративный кредит. При корпоративном кредитовании банк устанавливает лимит на предоставление поручительства, в пределах которого производится предоставление кредитных средств частным лицам. Не исключено что для обеспечения будет достаточно поручительства супруги или супруга, если брак официально заключен

Кредиты корпоративным клиентам сейчас так же популярны, как и любые другие виды кредитования. Под корпоративными клиентами подразумеваются все те организации, фирмы или предприятия, которым предлагается расчётно-кассовое обслуживание и различные иные финансовые операции. Кредиты корпоративным клиентам предоставляются без особых трудностей, поэтому они популярны и пользуются спросом. Корпоративное кредитование – разновидность банковского займа. По сути, любой частный предприниматель, являющийся работником или владельцем компании, сотрудничающей с банком-кредитором в рамках других кредитных или депозитных программ, может оформить такой кредит. Ярким примером может быть сотрудник фирмы, которая заключила с финн учреждением карточный договор. При этом клиент может быть обладателем зарплатой карты. На сегодняшний день корпоративное кредитование набирает популярность среди коммерческих банков. Суть, заключается в том. Что банк без оценки кредитоспособности выдает кредит на более выгодных для заемщика условиях. Обеспечением, которого в таком случае является п*о*ручительство предприятия, где работает заемщик. Любой сотрудник предприятия, входящего в состав клиентов банковской организации, может беспрепятственно взять корпоративный кредит. При корпоративном кредитовании банк устанавливает лимит на предоставление поручительства, в пределах которого производится предоставление кредитных средств частным лицам. Не исключено что для обеспечения будет достаточно поручительства

4. Частное страхование здоровья. Некоторые организации осуществляют частное страхование здоровья своих работников, имеют возможность корпоративного обслуживания в частных клиниках [13, c. 243].

Экономическим методам управления отводится центральное место. Это обусловлено тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

работником или владельцем компании, сотрудничающей с банком-кредитором в рамках других кредитных или депозитных программ, может оформить такой кредит. Ярким примером может быть сотрудник фирмы, которая заключила с финн учреждением карточный договор. При этом клиент может быть обладателем зарплатой карты. На сегодняшний день корпоративное кредитование набирает популярность среди коммерческих банков. Суть, заключается в том. Что банк без оценки кредитоспособности выдает кредит на более выгодных для заемщика условиях. Обеспечением, которого в таком случае является поручительство предприятия, где работает заемщик. Любой сотрудник предприятия, входящего в состав клиентов банковской организации, может беспрепятственно взять корпоративный кредит. При корпоративном кредитовании банк устанавливает лимит на предоставление поручительства, в пределах которого производится предоставление кредитных средств частным лицам. Не исключено что для обеспечения будет достаточно поручительства супруги или супруга, если брак официально заключен

Кредиты корпоративным клиентам сейчас так же популярны, как и любые другие виды кредитования. Под корпоративными клиентами подразумеваются все те организации, фирмы или предприятия, которым предлагается расчётно-кассовое обслуживание и различные иные финансовые операции. Кредиты корпоративным клиентам предоставляются без особых трудностей, поэтому они популярны и пользуются спросом. Корпоративное кредитование – разновидность банковского займа. По сути, любой частный предприниматель, являющийся работником или владельцем компании, сотрудничающей с банком-кредитором в рамках других кредитных или депозитных программ, может оформить такой кредит. Ярким примером может быть сотрудник фирмы, которая заключила с финн учреждением карточный договор. При этом клиент может быть обладателем зарплатой карты. На сегодняшний день корпоративное кредитование набирает популярность среди коммерческих банков. Суть, заключается в том. Что банк без оценки кредитоспособности выдает кредит на более выгодных для заемщика условиях. Обеспечением, которого в таком случае является п*о*ручительство предприятия, где работает заемщик. Любой сотрудник предприятия, входящего в состав клиентов банковской организации, может беспрепятственно взять корпоративный кредит. При корпоративном кредитовании банк устанавливает лимит на предоставление поручительства, в пределах которого производится предоставление кредитных средств частным лицам. Не исключено что для обеспечения будет достаточно поручительства

Принципиальный вопрос коллективной организации труда в фирме - овладение экономическими методами управления, которые применительно к управлению организацией представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частности. Другими словами, поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта.

работником или владельцем компании, сотрудничающей с банком-кредитором в рамках других кредитных или депозитных программ, может оформить такой кредит. Ярким примером может быть сотрудник фирмы, которая заключила с финн учреждением карточный договор. При этом клиент может быть обладателем зарплатой карты. На сегодняшний день корпоративное кредитование набирает популярность среди коммерческих банков. Суть, заключается в том. Что банк без оценки кредитоспособности выдает кредит на более выгодных для заемщика условиях. Обеспечением, которого в таком случае является поручительство предприятия, где работает заемщик. Любой сотрудник предприятия, входящего в состав клиентов банковской организации, может беспрепятственно взять корпоративный кредит. При корпоративном кредитовании банк устанавливает лимит на предоставление поручительства, в пределах которого производится предоставление кредитных средств частным лицам. Не исключено что для обеспечения будет достаточно поручительства супруги или супруга, если брак официально заключен

Кредиты корпоративным клиентам сейчас так же популярны, как и любые другие виды кредитования. Под корпоративными клиентами подразумеваются все те организации, фирмы или предприятия, которым предлагается расчётно-кассовое обслуживание и различные иные финансовые операции. Кредиты корпоративным клиентам предоставляются без особых трудностей, поэтому они популярны и пользуются спросом. Корпоративное кредитование – разновидность банковского займа. По сути, любой частный предприниматель, являющийся работником или владельцем компании, сотрудничающей с банком-кредитором в рамках других кредитных или депозитных программ, может оформить такой кредит. Ярким примером может быть сотрудник фирмы, которая заключила с финн учреждением карточный договор. При этом клиент может быть обладателем зарплатой карты. На сегодняшний день корпоративное кредитование набирает популярность среди коммерческих банков. Суть, заключается в том. Что банк без оценки кредитоспособности выдает кредит на более выгодных для заемщика условиях. Обеспечением, которого в таком случае является п*о*ручительство предприятия, где работает заемщик. Любой сотрудник предприятия, входящего в состав клиентов банковской организации, может беспрепятственно взять корпоративный кредит. При корпоративном кредитовании банк устанавливает лимит на предоставление поручительства, в пределах которого производится предоставление кредитных средств частным лицам. Не исключено что для обеспечения будет достаточно поручительства

Экономические методы относятся к демократическим методам управления. Управляющие воздействия такими методами осуществляются путем материально стимулирования коллективов и отдельных работников.

В таблице 1.3 представлены различные экономические методы управления, используемые в организации.

Таблица 1.3 - Классификация экономических методов управления персоналом [7, c. 128]

работником или владельцем компании, сотрудничающей с банком-кредитором в рамках других кредитных или депозитных программ, может оформить такой кредит. Ярким примером может быть сотрудник фирмы, которая заключила с финн учреждением карточный договор. При этом клиент может быть обладателем зарплатой карты. На сегодняшний день корпоративное кредитование набирает популярность среди коммерческих банков. Суть, заключается в том. Что банк без оценки кредитоспособности выдает кредит на более выгодных для заемщика условиях. Обеспечением, которого в таком случае является поручительство предприятия, где работает заемщик. Любой сотрудник предприятия, входящего в состав клиентов банковской организации, может беспрепятственно взять корпоративный кредит. При корпоративном кредитовании банк устанавливает лимит на предоставление поручительства, в пределах которого производится предоставление кредитных средств частным лицам. Не исключено что для обеспечения будет достаточно поручительства супруги или супруга, если брак официально заключен

Кредиты корпоративным клиентам сейчас так же популярны, как и любые другие виды кредитования. Под корпоративными клиентами подразумеваются все те организации, фирмы или предприятия, которым предлагается расчётно-кассовое обслуживание и различные иные финансовые операции. Кредиты корпоративным клиентам предоставляются без особых трудностей, поэтому они популярны и пользуются спросом. Корпоративное кредитование – разновидность банковского займа. По сути, любой частный предприниматель, являющийся работником или владельцем компании, сотрудничающей с банком-кредитором в рамках других кредитных или депозитных программ, может оформить такой кредит. Ярким примером может быть сотрудник фирмы, которая заключила с финн учреждением карточный договор. При этом клиент может быть обладателем зарплатой карты. На сегодняшний день корпоративное кредитование набирает популярность среди коммерческих банков. Суть, заключается в том. Что банк без оценки кредитоспособности выдает кредит на более выгодных для заемщика условиях. Обеспечением, которого в таком случае является п*о*ручительство предприятия, где работает заемщик. Любой сотрудник предприятия, входящего в состав клиентов банковской организации, может беспрепятственно взять корпоративный кредит. При корпоративном кредитовании банк устанавливает лимит на предоставление поручительства, в пределах которого производится предоставление кредитных средств частным лицам. Не исключено что для обеспечения будет достаточно поручительства

|  |
| --- |
| Экономические методы управления |
| Плановое ведение хозяйства | Финансовый план | План соц-эконом. Развития | Портфель заказов | Критерий эффективности | Конечные результаты |
| Хозяйственный расчет | Самостоятельность | Само-окупаемость | Самофинансирование | Экономические нормативы | Фонды стимулирования |
| Оплаты труда | Должностной оклад для служащих | Тарифная ставка для рабочих | Дополнительная зарплата | Вознаграждение | Премия |
| Рабочая сила | Рынок труда | Спрос (потребитель) | Наличие (численность) | Стоимость рабочей силы | Уровень жизни |
| Рыночное ценообразование | Стоимость | Цена | Себестоимость | Доход | Прибыль |
| Ценные бумаги | Акции | Облигации | Векселя | Кредитные карты | Дивиденты |
| Налоговая система | Налог на фонд оплаты труда | Подоходный налог | НДС | Налог на прибыль | Прочие налоги |
| Формы собственности | Государственная | Муниципальная | Частная | Общественная | Интеллектуальная |
| Фазы воспроизводства товара | Производство | Обмен | Распределение | Потребление |

Применение экономических методов должно базироваться на их окупаемости, т.е. инвестирование средств в материальное стимулирование сотрудников должно приносить прибыль предприятию за счет повышения качества работ в планируемом периоде.

Социальное управление персоналом – это совокупность основополагающих способов воздействия на межличностные и межгрупповые отношения, возникающие в процессе трудовой деятельности в коллективе, а также механизм влияния на социальные процессы, имеющие место в трудовом коллективе.

Современное развитие рыночных отношений предусматривает необходимость сосредоточения внимания на развитии и совершенствовании социально-психологического аспекта управления персоналом, сущность которого предполагает применение социальных и психологических механизмов воздействия на отношения в трудовом коллективе.

Следует отметить основополагающие функции социального управления:

1) планирование социально-психологического воздействия на персонал;

2) анализ нормативов и норм социально-психологических процессов с последующим их улучшением и развитием;

3) контроль соблюдения выполнения норм и нормативов;

4) мотивационная и стимулирующая деятельность в сфере социально- психологического управления;

5) разработка социально-психологических методов управления, анализ и использование законов психической деятельности работников для оптимизации психологических явлений и процессов в интересах общества и личности [2, c. 228].

Социология управления основывается на применении различных механизмов воздействия на персонал. Рассмотрим основные подходы эффективного воздействия в рамках реализации социальных задач управления:

- социальное планирование;

- метод наблюдения;

- морально-этические подходы;

- соревнование;

- управление конфликтными ситуациями.

Для эффективного управления коллективными межличностными и общественными отношениями, социальные методы управления должны включать комплексное воздействие, как на коллектив, так и на личность в отдельности. Социальные задачи управления направлены на корректировку мотивов деятельности и социальные потребности работников и на принятие оптимальных управленческих решений.

Разрабатывая общие рекомендации по применению социальных методов управления, следует учитывать специфику данных методов и их ориентированность на создание эффективной трудовой деятельности как важного механизма производительности труда в современных условиях развития рыночных отношений.

К основным направлениям формирования и поддержания благоприятного социального климата можно отнести:

1) работа над снижением уровня конфликтности;

2) повышение удовлетворенности трудом каждого отдельного работника внутри предприятия;

3) развитие атмосферы доверия и взаимопонимания в коллективе;

4) стимулирование трудовой деятельности посредством ориентации на достижение целей предприятия, организация выполнения общих коллективных задач;

5) формирование у работников чувства уверенности, взаимопонимания и причастности к деятельности предприятия;

6) формирование принципа равенства, справедливой оценки трудовой деятельности, политика в области обмена знаниями и опыта;

7) преобладание демократического стиля управления с предоставлением возможности трудовому коллективу принимать участие решений и выполнении задач, разрабатывать механизм эффективной деятельности предприятия;

8) активная политика организации по направлениям:

– коллективного времяпровождения (посещение совместных мест отдыха, организация корпоративных вечеров и мероприятий в случае дня рождения работников, удачного завершения крупных сделок, выполнения крупного бизнес-плана и т.д.);

– эффективной информированности трудового коллектива (о стратегических планах предприятия, производственных успехах во всех рабочих подразделениях, об изменениях в методах управления и т.д.)

– совершенствования системы самоуправления в виде передачи руководителем некоторых вопросов на рассмотрение коллектива под непосредственным контролем высшего уполномоченного лица [4, c. 67].

Социальные аспекты управления основаны на использовании социального механизма управления. Специфика данных аспектов заключается во всецелом анализе индивидуальных особенностей каждого работника, входящего в трудовой коллектив. Именно эти индивидуальные особенности человека, а точнее грамотный подход к управлению ими показывают, как влияют социальные задачи управления на эффективность работы всех подразделений предприятия.

Социальное управление персоналом – это совокупность основополагающих способов воздействия на межличностные и межгрупповые отношения, возникающие в процессе трудовой деятельности в коллективе, а также механизм влияния на социальные процессы, имеющие место в трудовом коллективе.

В настоящее время в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий работников значение мотивации в управлении персоналом еще более возросло, усложнилось содержание этого рода управленческой деятельности.

Так, в концепции «человека экономического» работник в организации выступает как экономический субъект и предпочитает исключительно экономические стимулы. Поэтому мотивация и стимулирование сводятся, в основном, к материально-денежному вознаграждению и в управленческом отношении они представляют собой манипулирование различными системами зарплаты. Целью стимулирования «человека экономического» является образование связи между количественно-качественными показателями труда и размерами вознаграждения за выполненную работу и её результаты [5, c. 86].

работником или владельцем компании, сотрудничающей с банком-кредитором в рамках других кредитных или депозитных программ, может оформить такой кредит. Ярким примером может быть сотрудник фирмы, которая заключила с финн учреждением карточный договор. При этом клиент может быть обладателем зарплатой карты. На сегодняшний день корпоративное кредитование набирает популярность среди коммерческих банков. Суть, заключается в том. Что банк без оценки кредитоспособности выдает кредит на более выгодных для заемщика условиях. Обеспечением, которого в таком случае является поручительство предприятия, где работает заемщик. Любой сотрудник предприятия, входящего в состав клиентов банковской организации, может беспрепятственно взять корпоративный кредит. При корпоративном кредитовании банк устанавливает лимит на предоставление поручительства, в пределах которого производится предоставление кредитных средств частным лицам. Не исключено что для обеспечения будет достаточно поручительства супруги или супруга, если брак официально заключен

Кредиты корпоративным клиентам сейчас так же популярны, как и любые другие виды кредитования. Под корпоративными клиентами подразумеваются все те организации, фирмы или предприятия, которым предлагается расчётно-кассовое обслуживание и различные иные финансовые операции. Кредиты корпоративным клиентам предоставляются без особых трудностей, поэтому они популярны и пользуются спросом. Корпоративное кредитование – разновидность банковского займа. По сути, любой частный предприниматель, являющийся работником или владельцем компании, сотрудничающей с банком-кредитором в рамках других кредитных или депозитных программ, может оформить такой кредит. Ярким примером может быть сотрудник фирмы, которая заключила с финн учреждением карточный договор. При этом клиент может быть обладателем зарплатой карты. На сегодняшний день корпоративное кредитование набирает популярность среди коммерческих банков. Суть, заключается в том. Что банк без оценки кредитоспособности выдает кредит на более выгодных для заемщика условиях. Обеспечением, которого в таком случае является п*о*ручительство предприятия, где работает заемщик. Любой сотрудник предприятия, входящего в состав клиентов банковской организации, может беспрепятственно взять корпоративный кредит. При корпоративном кредитовании банк устанавливает лимит на предоставление поручительства, в пределах которого производится предоставление кредитных средств частным лицам. Не исключено что для обеспечения будет достаточно поручительства

работником или владельцем компании, сотрудничающей с банком-кредитором в рамках других кредитных или депозитных программ, может оформить такой кредит. Ярким примером может быть сотрудник фирмы, которая заключила с финн учреждением карточный договор. При этом клиент может быть обладателем зарплатой карты. На сегодняшний день корпоративное кредитование набирает популярность среди коммерческих банков. Суть, заключается в том. Что банк без оценки кредитоспособности выдает кредит на более выгодных для заемщика условиях. Обеспечением, которого в таком случае является поручительство предприятия, где работает заемщик. Любой сотрудник предприятия, входящего в состав клиентов банковской организации, может беспрепятственно взять корпоративный кредит. При корпоративном кредитовании банк устанавливает лимит на предоставление поручительства, в пределах которого производится предоставление кредитных средств частным лицам. Не исключено что для обеспечения будет достаточно поручительства супруги или супруга, если брак официально заключен

Кредиты корпоративным клиентам сейчас так же популярны, как и любые другие виды кредитования. Под корпоративными клиентами подразумеваются все те организации, фирмы или предприятия, которым предлагается расчётно-кассовое обслуживание и различные иные финансовые операции. Кредиты корпоративным клиентам предоставляются без особых трудностей, поэтому они популярны и пользуются спросом. Корпоративное кредитование – разновидность банковского займа. По сути, любой частный предприниматель, являющийся работником или владельцем компании, сотрудничающей с банком-кредитором в рамках других кредитных или депозитных программ, может оформить такой кредит. Ярким примером может быть сотрудник фирмы, которая заключила с финн учреждением карточный договор. При этом клиент может быть обладателем зарплатой карты. На сегодняшний день корпоративное кредитование набирает популярность среди коммерческих банков. Суть, заключается в том. Что банк без оценки кредитоспособности выдает кредит на более выгодных для заемщика условиях. Обеспечением, которого в таком случае является п*о*ручительство предприятия, где работает заемщик. Любой сотрудник предприятия, входящего в состав клиентов банковской организации, может беспрепятственно взять корпоративный кредит. При корпоративном кредитовании банк устанавливает лимит на предоставление поручительства, в пределах которого производится предоставление кредитных средств частным лицам. Не исключено что для обеспечения будет достаточно поручительства

В концепции «человека социального» работник мотивируется не столько величиной зарплаты и других материальных стимулов, сколько особым доверием со стороны руководства. В мотивации и стимулировании усиливается роль нематериальных стимулов, при организации заработной платы делается ставка на « справедливое вознаграждение», связанную с оценкой работы, поощряется сотрудничество, лояльность, инициативность, учитывается трудовой стаж. Целью стимулирования является вознаграждение за высокие достижения в работе, ставка на групповую солидарность, повышение удовлетворенности трудом.

работником или владельцем компании, сотрудничающей с банком-кредитором в рамках других кредитных или депозитных программ, может оформить такой кредит. Ярким примером может быть сотрудник фирмы, которая заключила с финн учреждением карточный договор. При этом клиент может быть обладателем зарплатой карты. На сегодняшний день корпоративное кредитование набирает популярность среди коммерческих банков. Суть, заключается в том. Что банк без оценки кредитоспособности выдает кредит на более выгодных для заемщика условиях. Обеспечением, которого в таком случае является поручительство предприятия, где работает заемщик. Любой сотрудник предприятия, входящего в состав клиентов банковской организации, может беспрепятственно взять корпоративный кредит. При корпоративном кредитовании банк устанавливает лимит на предоставление поручительства, в пределах которого производится предоставление кредитных средств частным лицам. Не исключено что для обеспечения будет достаточно поручительства супруги или супруга, если брак официально заключен

Кредиты корпоративным клиентам сейчас так же популярны, как и любые другие виды кредитования. Под корпоративными клиентами подразумеваются все те организации, фирмы или предприятия, которым предлагается расчётно-кассовое обслуживание и различные иные финансовые операции. Кредиты корпоративным клиентам предоставляются без особых трудностей, поэтому они популярны и пользуются спросом. Корпоративное кредитование – разновидность банковского займа. По сути, любой частный предприниматель, являющийся работником или владельцем компании, сотрудничающей с банком-кредитором в рамках других кредитных или депозитных программ, может оформить такой кредит. Ярким примером может быть сотрудник фирмы, которая заключила с финн учреждением карточный договор. При этом клиент может быть обладателем зарплатой карты. На сегодняшний день корпоративное кредитование набирает популярность среди коммерческих банков. Суть, заключается в том. Что банк без оценки кредитоспособности выдает кредит на более выгодных для заемщика условиях. Обеспечением, которого в таком случае является п*о*ручительство предприятия, где работает заемщик. Любой сотрудник предприятия, входящего в состав клиентов банковской организации, может беспрепятственно взять корпоративный кредит. При корпоративном кредитовании банк устанавливает лимит на предоставление поручительства, в пределах которого производится предоставление кредитных средств частным лицам. Не исключено что для обеспечения будет достаточно поручительства

И, наконец, в концепции «человека разностороннего» целью мотивации и стимулирования является ориентация на повышение эффективности индивидуального труда и одновременно удовлетворения широкого спектра потребностей, имеющих прямое отношение к качеству жизни. В системе мотивации и стимулирования используются такие стимулы, как «участие в прибылях», различные премии за рационализацию, инициативу, участие в медицинском обслуживании, социальном страховании, в предоставлении образовательных и правовых услуг и т.п.; акцент делается на карьерный рост и удовольствие от самой работы [12, c. 412].

работником или владельцем компании, сотрудничающей с банком-кредитором в рамках других кредитных или депозитных программ, может оформить такой кредит. Ярким примером может быть сотрудник фирмы, которая заключила с финн учреждением карточный договор. При этом клиент может быть обладателем зарплатой карты. На сегодняшний день корпоративное кредитование набирает популярность среди коммерческих банков. Суть, заключается в том. Что банк без оценки кредитоспособности выдает кредит на более выгодных для заемщика условиях. Обеспечением, которого в таком случае является поручительство предприятия, где работает заемщик. Любой сотрудник предприятия, входящего в состав клиентов банковской организации, может беспрепятственно взять корпоративный кредит. При корпоративном кредитовании банк устанавливает лимит на предоставление поручительства, в пределах которого производится предоставление кредитных средств частным лицам. Не исключено что для обеспечения будет достаточно поручительства супруги или супруга, если брак официально заключен

Кредиты корпоративным клиентам сейчас так же популярны, как и любые другие виды кредитования. Под корпоративными клиентами подразумеваются все те организации, фирмы или предприятия, которым предлагается расчётно-кассовое обслуживание и различные иные финансовые операции. Кредиты корпоративным клиентам предоставляются без особых трудностей, поэтому они популярны и пользуются спросом. Корпоративное кредитование – разновидность банковского займа. По сути, любой частный предприниматель, являющийся работником или владельцем компании, сотрудничающей с банком-кредитором в рамках других кредитных или депозитных программ, может оформить такой кредит. Ярким примером может быть сотрудник фирмы, которая заключила с финн учреждением карточный договор. При этом клиент может быть обладателем зарплатой карты. На сегодняшний день корпоративное кредитование набирает популярность среди коммерческих банков. Суть, заключается в том. Что банк без оценки кредитоспособности выдает кредит на более выгодных для заемщика условиях. Обеспечением, которого в таком случае является п*о*ручительство предприятия, где работает заемщик. Любой сотрудник предприятия, входящего в состав клиентов банковской организации, может беспрепятственно взять корпоративный кредит. При корпоративном кредитовании банк устанавливает лимит на предоставление поручительства, в пределах которого производится предоставление кредитных средств частным лицам. Не исключено что для обеспечения будет достаточно поручительства

работником или владельцем компании, сотрудничающей с банком-кредитором в рамках других кредитных или депозитных программ, может оформить такой кредит. Ярким примером может быть сотрудник фирмы, которая заключила с финн учреждением карточный договор. При этом клиент может быть обладателем зарплатой карты. На сегодняшний день корпоративное кредитование набирает популярность среди коммерческих банков. Суть, заключается в том. Что банк без оценки кредитоспособности выдает кредит на более выгодных для заемщика условиях. Обеспечением, которого в таком случае является поручительство предприятия, где работает заемщик. Любой сотрудник предприятия, входящего в состав клиентов банковской организации, может беспрепятственно взять корпоративный кредит. При корпоративном кредитовании банк устанавливает лимит на предоставление поручительства, в пределах которого производится предоставление кредитных средств частным лицам. Не исключено что для обеспечения будет достаточно поручительства супруги или супруга, если брак официально заключен

Кредиты корпоративным клиентам сейчас так же популярны, как и любые другие виды кредитования. Под корпоративными клиентами подразумеваются все те организации, фирмы или предприятия, которым предлагается расчётно-кассовое обслуживание и различные иные финансовые операции. Кредиты корпоративным клиентам предоставляются без особых трудностей, поэтому они популярны и пользуются спросом. Корпоративное кредитование – разновидность банковского займа. По сути, любой частный предприниматель, являющийся работником или владельцем компании, сотрудничающей с банком-кредитором в рамках других кредитных или депозитных программ, может оформить такой кредит. Ярким примером может быть сотрудник фирмы, которая заключила с финн учреждением карточный договор. При этом клиент может быть обладателем зарплатой карты. На сегодняшний день корпоративное кредитование набирает популярность среди коммерческих банков. Суть, заключается в том. Что банк без оценки кредитоспособности выдает кредит на более выгодных для заемщика условиях. Обеспечением, которого в таком случае является п*о*ручительство предприятия, где работает заемщик. Любой сотрудник предприятия, входящего в состав клиентов банковской организации, может беспрепятственно взять корпоративный кредит. При корпоративном кредитовании банк устанавливает лимит на предоставление поручительства, в пределах которого производится предоставление кредитных средств частным лицам. Не исключено что для обеспечения будет достаточно поручительства

Таким образом, одним из важнейших направлений деятельности организации является комплексное управление персоналом, которое представляет собой системную науку об административно- управленческих, организационно-экономических, социально-психологических факторах и способов воздействия на персонал с целью повышения его хозяйственной деятельности.

* 1. **Принципы и методы управления персоналом**

Для поддержки авторитета руководителей и для улучшения рабочего процесса Анри Файоль выделил принципы управления. Проблемой управления персоналом также занимались отечественные ученые: В. Р. Веснин, В. А. Дятлов, Т. В. Зайцева. Например, В. Р. Веснин говорит, что понятие принципы управления − это залог успеха и продвижения по карьерной лестнице начинающих и профессиональных управленцев. Существует множество принципов управления организацией [5, c. 98]. Принципы управления персоналом можно представить в виде схемы (см. рисунок 1.1).

Дисциплинированность

Децентрализация

Корпоративность

Бюрократия

Ротация

Единоначалие

Кооперация

Принципы управления персоналом

Эффективность

Оперативность

Гибкость

Рисунок 1.1 – Принципы управления персоналом

Одним из первых учёных, кто изложил основные принципы управления, является французский учёный Анри Файоль. В своей книге «Общий и индустриальный менеджмент» он утверждает, что «количество принципов управления беспредельно... изменение ситуации может повлечь за собой изменение правил, которые, таким образом, до известной степени, оказываются порождением данной ситуации». Рассмотрим более подробно эти четырнадцать принципов управления:

1. Самым первым принципом он выделил разделение труда. Данный принцип позволяет увеличить производство при использовании одного и того же количества персонала. Учёный считал, что «разделение труда имеет свои границы, определяемые как нашим опытом, так и чувством меры».

2. Следующим важным принципом он назвал власть, трактуя это как «право отдавать распоряжения и требовать их выполнения». В своих работах А. Файоль выделял два вида авторитета: «официальный» (он связан с должностью, подчиненные рассматривали начальника как авторитет лишь из-за его должности, если терялась должность, то и авторитет пропадал вместе с ней). А также «неформальный» (данный вид авторитета не зависел от должности, он зависел от интеллекта, жизненного опыта, цельности и способности играть роль лидера).

3. Также одним из главных принципов Анри Файоль выделил дисциплину, которая, «по сути, сводится к послушанию, прилежанию, энергичности, определенному поведению и внешним знакам почтения, соблюдаемым в соответствии с существующим между фирмой и работниками соглашением». В своих работах учёный предполагает, что в разных организациях своя форма дисциплины, и настаивает на том, что она всегда является одним из существеннейших их элементов.

4. Он говорил, что должно быть единство распорядительства, когда «подчиненный должен получать приказы только от одного начальника». Согласно Файолю, двойные приказы в любом случае являются источником конфликтов, споров и разногласий. При единственном приказе у подчиненного не возникнет сомнения в его выполнении.

5. Анри Файоль делал акцент на том, что должно быть единство руководства ‒ «один руководитель и один план для совокупности операций, направленных на достижение одной и той же цели». Если принцип единства распорядительства гласил, что каждый подчиненный получает приказы только от одного руководителя, то данный принцип сводится к единству управления и к единству плана достижения цели.

6. Одним из важных принципов он выделял подчинение индивидуальных интересов общим – «заставляет вспомнить о том, что в бизнесе интерес одного подчиненного или группы подчиненных не должен противоречить целям предприятия». Файоль показывает, что одной из главных проблем фирм достижения своих целей – это согласование личных и групповых интересов, в определенных случаях подавление личных.

7. Большое значение нужно уделить вознаграждению персонала − «труды должны быть вознаграждены». В данном принципе Файоль приходит к следующему заключению: «Вне зависимости от того, какое вознаграждение за труд получает работник ‒ деньги или же такие блага, как тепло, свет, кров, продукты питания, смысл его состоит в удовлетворении потребностей работника».

8. Также выделяется принцип централизация ‒ «подобно разделению труда... присуща естественному порядку вещей». При рассмотрении вопроса, какую структуру централизованную или децентрализованную имеет фирма, Файоль сравнивает ее с процессами деятельности живого организма. О данном принципе были написаны такие слова: «Вопрос централизации или децентрализации ‒ это вопрос меры, вопрос нахождения оптимального для данной ситуации устройства...».

9. Анри Файоль уделил внимание принципу скалярная цепь ‒ «властная вертикаль, связывающая все уровни подчинения от высшей инстанции до низших ступеней». Для определения данного понятия более привычны термины «иерархия» и «каналы», или «линии коммуникации, субординации». В данном принципе Файоль предлагает использовать систему делегирования подчиненным прав и ответственности по осуществлению необходимых коммуникаций.

10. Должен быть порядок ‒ наличие «места для всякой вещи и всякая вещь на своем месте» и, по аналогии, «место для каждого лица и каждое лицо на своем месте». В данном принципе Файоль говорит о надлежащей организации работы фирмы и качественном подборе персонала.

11. Справедливости уделялось большое внимание. Файоль считал, что для реализации данного принципа нужно сочетать в себе такие качества, как здравомыслие, жизненный опыт и добродушие. Этому принципу должно придерживаться все руководство для удержания авторитета среди подчиненных.

12. Залогом успеха является стабильность состава персонала. Файоль считал, что всем новым сотрудникам необходим определенный период времени для ознакомления с работой.

13. Должна проявляться инициатива ‒ это способность к разработке плана и направление персонала на его реализацию. Она является одним из «сильнейших стимулов, определяющих поведение человека», воспитывает в человеке мотивацию и способствует улучшению работы.

14. Корпоративный дух он выделил последним принципом, способствующим поддержанию хорошего морального духа в коллективе. Файоль резко негативно относится к руководителям, которые действуют по принципу «разделяй и властвуй» [9, c. 76].

Но, в отличие от 14 принципов Анри Файоля, отечественный ученый В. А. Дятлов выделяет 6 основных структурных принципов:

1. Разделение труда ‒ реализуется в полной мере в обеих компаниях, что положительно влияет на их состояние. В сети ресторанов быстрого питания существует строгое распределение обязанностей: сотрудники обслуживают клиентов на прилавке, готовят продукцию (4 вида работы), убирают зал или общаются с посетителями. Это позволяет обслужить гораздо больше клиентов за меньшее количество времени. А на предприятии имеются должностные инструкции, в которых оговариваются обязанности по выполнению работы для каждой специальности, по большей части действия доведены до автоматизма, поэтому процесс производства ускоряется за счет экономии времени.

2. Власть ‒ ответственность. Каждый менеджер отвечает за определенную зону ресторана: прилавок, автораздача, кухня или зал. И в случае, если что-то пойдет не так, он будет отвечать за весь участок, в то время как директор ресторана ручается за весь ресторан. А вот член команды несет ответственность лишь за выполнение своих обязанностей. Чем больше у человека полномочий, тем выше уровень ответственности – принцип, которого придерживаются в компании. К примеру, руководитель несет полную ответственность за весь коллектив. Сотрудник должен заслужить повышение (говоря о принципе иерархии) и доказать, что он достоин занимать место руководителя и справится с доставшейся ему властью правильным образом.

3. Единство распорядительства. В ресторане члены команды слушают того менеджера, который отвечает за ту его часть, где они работают. Это помогает контролировать процесс приготовления и обслуживания. В то время как на предприятии сотрудник может подчиняться нескольким начальникам одновременно, но их распоряжения передаются через диспетчера, который координирует служащих, заботясь о том, чтобы приказания не противоречили друг другу Повышение производительности – эффект, который дает принцип единства распорядительства. Работник не затрудняется, чьим указаниям следовать и экономит время всей компании, что является наиболее важным ресурсом.

4. Единство руководства. Главная задача корпорации – увеличение прибыли от продажи продукции, над этим трудится каждый сотрудник, от простого члена бригады до руководителя, выполняя свои обязанности. В фирме задания выполняются по мере поступления после завершения предыдущей цели. В любом случае, персонал и начальство преследуют одну и ту же цель, координируя все усилия, чтобы ее добиться.

5. Централизация. Например, в сети ресторанов руководство предпочитает принимать все решения, которые касаются работы отдельного сотрудника или целого представительства. Распоряжения и постановления рассылаются из головного штаба в каждый офис, а потом идут обратно с отчетами проделанной работы. На заводе по большей части власть сконцентрирована в руках вышестоящих сотрудников. Если проблема глобальная, то решается на уровне ген. директора. Уровень на предприятиях централизации достаточно высокий, что позволяет сконцентрировать власть и решение проблем в руках руководителей [21, c. 55-56].

6. Иерархия. В компаниях присутствует структурированная цепь, которая характеризует положение сотрудников и позволяет им добиваться высшего поста не просто так, а путем хорошей и качественной работы. Проведение в жизнь современной кадровой политики, сложность и многообразие задач наполняют работу кадровых служб новым содержанием и требуют пересмотра их места и роли в управлении организациями.

Нужно отметить, что структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами предприятий, особенностями выпускаемой продукции. В ряде крупных организаций стали формироваться комплексные системы управления персоналом, объединяющие под руководством одного из заместителей руководителя фирмы все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами.

На предприятии в должностной инструкции оговаривается подчинение по иерархии, соблюдается принцип цепи. Чтобы решить некоторые вопросы, необходимо, чтобы они в письменной форме прошли путь от рядового работника к вышестоящему, а потом вернулись с ответом или распоряжением. Что касается карьерной лестницы, то при наличии опыта работы человека могут взять сразу на должность руководителя. В ином случае необходимо «дослужиться» до повышения, показывая свои компетенции в той или иной сфере [22, c. 78].

Стоит помнить, что трудовой потенциал персонала – категория сложная, не постоянная, и может изменяться в зависимости от различных факторов, способов, методов воздействия на работников, которые применяет руководитель. Так, в зависимости от характера воздействия на персонал выделяют следующие методы:

- методы информирования, связанные с передачей сведений сотруднику, позволяющих ему самостоятельно строить свое организационное поведение;

-методы стимулирования, связанные с удовлетворением различных потребностей работников;

- методы убеждения, направленные на воздействие на внутренний мир и систему ценностей сотрудников;

- методы административного принуждения, основанные на применении санкций [19, c. 76].

А.В. Дейнека в учебнике «Управление человеческими ресурсами» рассматривает деление методов управления персоналом на три основные группы. Это:

- административные методы – связаны с формированием структуры управления, утверждением нормативов, расстановкой и подбором кадров, разработкой положений, инструкций и стандартов деятельности компании, данные методы являются обязательными для выполнения;

- экономические методы – связаны с планированием, материальным стимулированием, технико-экономическим анализом и экономическими нормативами;

- социально-психологические методы – включают в себя участие работников в управлении предприятием, формирование команды, социальный анализ в коллективах, социальное развитие работников, морально-психологическое стимулирование труда, удовлетворение культурных и духовных потребностей сотрудников [10, c. 66].

Стоит отметить, что огромную роль в повышении производительности труда и трудового потенциала персонала играет уровень мотивации, поэтому создание рабочей системы мотивирования является приоритетным для многих предприятий.

О. С. Виханский под мотивацией понимает совокупность внешних и внутренних движущих, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей, с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости [6, c. 34].

Условно можно выделить два основах вида мотивации: материальная и нематериальная.

Материальная мотивация – это все, что включает в себя финансовую составляющую. Все методы материальной мотивации можно разделить на два больших блока:

- Система поощрений – это оплата труда, всевозможные надбавки, премии, бонусы. В.А. Егоричев отмечает, что неожиданные, непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем прогнозируемые, так как те поощрения, которые известны и являются регулярными, могут на подсознании человека считаться зарплатой, которую они привыкли получать в определённый день и в фиксированном размере [12, c. 412].

- Система штрафов – это метод мотивации, обратный предыдущему. Суть метода заключается в наказании штрафами работников, которые выполняли свои обязанности не очень хорошо или допустили какое-либо серьёзное нарушение. Штрафы стимулируют сотрудников работать лучше и впредь не допускать таких ошибок.

В отличие от материальной, нематериальная мотивация ориентирована на удовлетворение психологических, внеэкономических потребностей, не касающиеся каких-либо расходов работодателя.

К нематериальным стимулам можно отнести:

1. Карьерный рост. Каждый сотрудник компании желает повышения в должности, более высокий социальный статус и знает, что ему это непременно предложат, если он будет добросовестно и ответственно относиться к своей работе.

2. Благоприятный климат в коллективе. Любой сотрудник понимает, что мирный и сплоченный рабочий коллектив – это залог качественного выполнения работы.

3. Официальное трудоустройство и социальный пакет. Для каждого, кто заинтересован в нахождении работы, большое значение имеет официальное трудоустройство, выдерживание трудового законодательства и социальный пакет.

4.Культурные и спортивные мероприятия в коллективе. Они способствуют становлению благоприятного климата в коллективе, а также позволяют сотруднику компании хорошо отдохнуть и набраться сил.

5. Имидж компании. Любого сотрудника привлекает работы в большой и популярной компании, с узнаваемым именем, так как это считается престижно.

6. Обучение за счет компании, что даёт возможность научиться чему-то новому, повысить свою профессиональную квалификацию.

7. Личная и публичная похвала руководителя. Похвала либо в личной, либо в публичной форме служит хорошим мотивирующим фактором для повышения эффективности труда [11, c. 33].

Таким образом, в современной организации персонал выступает одним из главных ресурсов для достижения цели. Состав персонала имеет неоднородную структуру. Наиболее распространенным является деление на рабочих (производственный персонал) и служащих (управленческий персонал).

Особенно эффективно реализовывать трудовой потенциал работников позволяет оптимальная структура персонала. Также его реализация во многом зависит от тех способов и методов воздействия на работников, которые применяет руководитель, и различных методов мотивации. Правильно подобранные методы как материальной, так и нематериальной мотивации позволяют добиться максимальной отдачи и лояльности сотрудников компании.

Подводя итог, хотелось бы сказать еще раз о важности правильного выбора принципов и методов управления со стороны руководства для развития компании.

В любом случае при выборе курса начальник должен стать лидером и вести свое предприятие к поставленной цели. Этого можно добиться, соблюдая баланс между вышеперечисленными принципами и собственной интуицией.

# 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБЪЕДИНЕННОЙ РЕДАКЦИИ МОСКОВСКИХ ЭЛЕКТРОННЫХ СМИ «МОСКВА МЕДИА»

## 2.1 Организационно-экономическая характеристика Объединенной редакции московских электронных СМИ «Москва Медиа»

Объединенная редакция московских СМИ «Москва Медиа» создана при содействии Департамента СМИ и рекламы города Москвы. «Москва Медиа» объединяет в себе городские СМИ с лидирующими позициями в развлекательных и информационных медиа.

АО «Москва Медиа» (до 27.02.2013 года - ОАО «ГТК «ТВ Столица») создано в 1998 году. Основным видом деятельности компании является производство и распространение СМИ. АО «Москва Медиа» является учредителем средств массовой информации: телеканала «Москва 24», Агентства городских новостей «Москва», сетевого издания «Московский городской информационный канал М24.ru», телеканала «Москва Доверие», а также соучредителем радиоканалов «Москва FM», «Moscow FM» и «Радио Москвы». АО «Москва Медиа» обладает универсальными лицензиями на осуществление телевизионного вещания серия ТВ № 21133 от 20 июня 2012 года, серия ТВ № 26243 от 31 декабря 2014 года [39].

В настоящее время телеканалы распространяются в кабельных сетях города Москвы и Московской области и представлены у всех операторов кабельного и эфирно-кабельного телевидения (Ростелеком, АКАДО, Билайн, МТС и т.д.). Распространение Телеканала «Москва 24» также осуществляется с помощью спутниковых платформ НТВ+ и Триколор-ТВ. Телеканал «Москва Доверие» присутствует на платформе НТВ+, а также в эфире на 34 телевизионном канале. Оба телеканала используют для доставки сигнала операторам спутник «ABS-2».

К концу 2015 года на станциях Московского метрополитена оборудовано и сдано в эксплуатацию 83 монитора системы вещания телеканала «Москва 24». В 2015 году начался монтаж системы вещания на станциях Серпуховско-Тимирязевской линии в количестве 67 мониторов на 22 станциях. Кроме того, в качестве пилотного проекта был оборудован системой вещания и запущен в эксплуатацию на Серпуховско-Тимирязевской линии вагон модели 81-761. Вагон оборудован 4-мя мониторами в зоне максимальной видимости пассажиров. Передача телевизионного сигнала в вагон осуществляется с помощью Wi-Fi.

Увеличивается количество мест общественного просмотра, в которых демонстрируется контент телеканала «Москва 24»: гостиницы, рестораны, офисные здания.

Основным конкурентным преимуществом АО «Москва Медиа» в 2015 году по прежнему оставалось использования единого информационного контента на различных медиаплатформах — радио, ТВ, Интернет.

Основные медиаметрические показатели свидетельствуют о том, что АО «Москва Медиа» занимает устойчивое положение в отрасли и демонстрируют успех информационных форматов для целей максимального покрытия всех сегментов целевой аудитории. Аудиторные показатели телеканалов представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Аудиторные показатели телеканалов [40]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 год | 2016 год |
| Москва 24 | Москва Доверие | Москва 24 | Москва Доверие |
| Доля | 1,1 | 1,2 | 1,3 | 1,2 |
| Рейтинг | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 |
| Охват | 16 | 11,2 | 15,9 | 10,3 |
| Среднее время просмотра, сек | 1025 | 1725 | 1260 | 1800 |

Стратегическая задача АО «Москва Медиа» — создание популярных и востребованных СМИ, а также обеспечение условий для их устойчивого развития. Ведущее российское отраслевое издание в области маркетинга и СМИ Sostav.ru в конце декабря 2016 года опубликовало 5 трендов, обусловленные развитием технологий, которые определят, в том числе, и приоритетные направления развития АО «Москва Медиа» на 2018 год:

- Стратегия на комплексный подход взаимодействия с целевой аудиторией, сущность которой заключается в процессе вовлечения целевой аудитории в коммуникацию. При этом социальные сети становятся не отдельной информационной средой, а одним из каналов коммуникаций наряду с традиционными и новыми медиа;

- Видеоконтент набирает новую силу. Однако хронометраж видео в сети интернет стремительно сокращается в погоне за вниманием аудитории;

- Необходимость анализа реакции целевой аудитории на различные форматы. Усиление этого направления позволит тоньше реагировать на потребности зрителей, читателей и слушателей в свете усиливающейся конкуренции на медийном рынке;

- Трансмедийное распространение информации, т.е. распространение контента посредством множества каналов коммуникаций. Это позволит Обществу полнее достичь поставленных целей по распространению социально-ориентированной информации;

- Влияние бренда на финансовый результат. Каждая публикация и каждый специальный проект будут трансформироваться в репутацию АО «Москва Медиа», и, в случае успеха у аудитории, конвертироваться в продажи [39].

С позиции корпоративного управления приоритетным направлением развития АО «Москва Медиа» является повышение эффективности управления московскими электронными СМИ на основе объединения их производственных и сервисных служб. Для этого в 2016 году должен завершится процесс реорганизации АО «Москва Медиа» путем присоединения к нему ЗАО «ТВ Столица +».

Эффективная работа по указанным перспективным направлениям позволит АО «Москва Медиа» обеспечить четкое позиционирование СМИ, а также сохранить существующее положение на рынке. В случае благоприятной экономической ситуации, успешная работа по данным направлениям повысит качество медиа продукции, максимально увеличит территорию распространения и привлечет новую аудиторию, что создаст условия для устойчивого роста.

## 2.2 Анализ финансовых результатов деятельности Объединенной редакции московских электронных СМИ «Москва Медиа»

Для комплексной оценки состояния АО «Москва Медиа» проанализируем динамику и структуру активов и источников их финансирования.

В таблице 2.2 представлена динамика актива баланса АО «Москва Медиа».

Таблица 2.2 – Динамика актива баланса АО «Москва Медиа» с 2015 по 2017 гг., тыс. руб [40]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2015 год | 2016 год | 2017 год | Темп роста в 2017 году относительно,% |
| 2015 года | 2016 года |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| **ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** | 8 914 464 | 9 947 789 | 11 177 094 | 125,38 | 112,36 |
| Нематериальные активы | 9 153 | 5 192 | 1 370 | 14,97 | 26,39 |
| Результаты исследований и разработок | 474 262 | 491 865 | 494 888 | 104,35 | 100,61 |
| Нематериальные поисковые активы | - | - | - |   |   |
| Материальные поисковые активы | - | - | - |   |   |
| Основные средства | 6 218 579 | 7 214 403 | 7 917 220 | 127,32 | 109,74 |

Окончание таблицы 2.2

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| в том числе: Основные средства в организации | 5 619 306 | 5 656 449 | 5 315 960 | 94,60 | 93,98 |
| Строительство объектов основных средств | 517 045 | 1 227 965 | 1 950 971 | 377,33 | 158,88 |
| Доходные вложения в материальные ценности | 0 |   | 16 794 |   |   |
| Финансовые вложения | 2 840 | 2 895 | 2 252 | 79,30 | 77,79 |
| Отложенные налоговые активы | 1 175 234 | 1 104 383 | 1 588 141 | 135,13 | 143,80 |
| Прочие внеоборотные активы | 1 034 396 | 1 129 050 | 1 156 429 | 111,80 | 102,42 |
| в том числе: Авансы, выданные на строительство, приобретение и модернизацию основных средств | 1 034 228 | 1 128 419 | 1 150 345 | 111,23 | 101,94 |
| **ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** | 12 298 586 | 13 476 148 | 20 448 679 | 166,27 | 151,74 |
| Запасы | 6 608 357 | 8 936 971 | 10 708 948 | 162,05 | 119,83 |
| в том числе: Материалы | 2 818 363 | 3 235 368 | 4 045 413 | 143,54 | 125,04 |
| Основное производство | 866 224 | 3 387 691 | 5 082 467 | 586,74 | 150,03 |
| Полуфабрикаты собственного производства | 2 627 688 | 2 137 540 | 1 355 013 | 51,57 | 63,39 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 25 366 | 48 911 | 245 112 | 966,30 | 501,14 |
| Дебиторская задолженность | 3 459 047 | 3 393 007 | 4 955 956 | 143,28 | 146,06 |
| в том числе: Расчеты с поставщиками и подрядчиками | 875 640 | 1 198 380 | 1 088 548 | 124,31 | 90,83 |
| Расчеты с покупателями и заказчиками | 2 373 531 | 1 701 127 | 3 688 062 | 155,38 | 216,80 |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 459 | 421 | 142 619 | 31071,68 | 33876,25 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 2 198 958 | 1 088 611 | 4 387 628 | 199,53 | 403,05 |
| в том числе: Расчетные счета | 1 536 442 | 1 087 361 | 4 386 065 | 285,47 | 403,37 |
| Прочие специальные счета | 661 690 | - | - |   |   |
| Прочие оборотные активы | 6 399 | 8 226 | 8416 | 131,52 | 102,31 |
| **БАЛАНС** | 21 213 050 | 23 423 937 | 31 625 773 | 149,09 | 135,01 |

Исходя из данных таблицы 2.2 можно сделать вывод об общем росту величины имущества АО «Москва Медиа» в 2017 году относительно 2016 года на 35,01% и в сравнении с 2015 годом на 49,09%.

Рисунок 2.2 – Динамика активов АО «Москва Медиа», тыс. руб

Исходя из данных рисунка 2.2 видно, что в 2017 году отмечается рост, как внеоборотных, так и оборотных активов. Рост внеоборотных активов в основном представлен увеличением стоимости основных средств в результате покупки, а так же за счет строительства объектов.

В структуре оборотных активов отмечается рост величины запасов в 2017 году – на 19,83% в сравнении с 2016 годом и на 62,05% относительно 2015 года. Так же отмечается рост дебиторской задолженности, а в частности: расчетов с покупателями и заказчиками. Так же в 2017 году отмечается рост денежных средств, что говорит о ликвидности активов АО «Москва Медиа».

Таблица 2.3 – Динамика пассива баланса АО «Москва Медиа» с 2015 по 2017 гг., тыс. руб [40]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2015 год | 2016 год | 2017 год | Темп роста в 2017 году относительно, % |
| 2015 года | 2016 года |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ | (12 477) | 3 920 655 | 2 013 300 | - | 51,35 |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1 028 | 1 028 | 1 028 | 100,00 | 100,00 |

Окончание таблицы 2.3

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров | (10 284) | (10 284) | (10 284) | 100,00 | 100,00 |
| Переоценка внеоборотных активов | 4 023 807 | 4 013 622 | 4 005 336 | 99,54 | 99,79 |
| Добавочный капитал (без переоценки) | 5 311 890 | 5 311 890 | 5 311 890 | 100,00 | 100,00 |
| Резервный капитал | - | - | - |   |   |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | (9 810 506) | (10 831 740) | (14 782 518) | 150,68 | 136,47 |
| Инвестиции, полученные от акционеров в связи с увеличением УК (до регистрации изменений в учредительных документах) | 471 588 | 5 436 140 | 7 487 848 | 1587,79 | 137,74 |
| ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | 6 316 048 | 4 179 915 | 15 234 070 | 241,20 | 364,46 |
| Заемные средства | 3 977 350 | 2 941 537 | 13 740 797 | 345,48 | 467,13 |
| в том числе: Долгосрочные кредиты | 3 977 350 | 2 018 102 | 8 459 877 | 212,70 | 419,20 |
| Долгосрочные займы | - | 896 494 | 5 074 400 |   | 566,03 |
| Отложенные налоговые обязательства | 657 354 | 623 230 | 769 082 | 117,00 | 123,40 |
| Оценочные обязательства | 322 944 | 615 149 | 724 191 | 224,25 | 117,73 |
| Прочие обязательства | 1 358 400 | - | - |   |   |
| КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | 14 909 479 | 15 323 366 | 14 378 403 | 96,44 | 93,83 |
| Заемные средства | 7 694 463 | 7 518312 | 3 912 427 | 50,85 | 52,04 |
| в том числе: Краткосрочные кредиты | 7 001 431 | 7 439 581 | 3 893 222 | 55,61 | 52,33 |
| Краткосрочные займы | 673 314 | - | - |   |   |
| Кредиторская задолженность | 6 587 812 | 7 118191 | 9 696 563 | 147,19 | 136,22 |
| в том числе: Расчеты с поставщиками и подрядчиками | 619 154 | 1 000 971 | 1 190 151 | 192,22 | 118,90 |
| Расчеты с покупателями и заказчиками | 5 273 551 | 5 058 610 | 7 513 166 | 142,47 | 148,52 |
| Расчеты с разными дебиторами и кредиторами | 279 772 | 640 878 | 617 745 | 220,80 | 96,39 |
| Доходы будущих периодов | 275 874 | 310 748 | 285 742 | 103,58 | 91,95 |
| Оценочные обязательства | 351 330 | 376 114 | 483 671 | 137,67 | 128,60 |
| **БАЛАНС** | 21 213 050 | 23 423 937 | 31 625 773 | 149,09 | 135,01 |

В 2016 году отмечается рост объемов источников финансирования АО «Москва Медиа» на 35,01% в сравнении с 2016 годом и на 49,09% относительно 2015 года.

Рисунок 2.3 – Динамика пассива АО «Москва Медиа», тыс. руб

Исходя из данных рисунка 2.3, отмечается стремительный рост долгосрочных обязательств в сравнении с 2016 и 2015 годом: на 264,46% и 141,20% соответственно. Одновременно отмечается снижение величины собственного капитала в 2017 году на 48,65% относительно 2016 года. Это свидетельствует о повышении уровня финансовой зависимости АО «Москва Медиа» от внешних кредиторов.

Так же необходимо отметить снижение величины краткосрочных обязательств на 6,17% относительно 2016 года и на 3,56% в сравнении с 2015 годом.

Далее проанализируем структуру актива и пассива АО «Москва Медиа» за период с 2015 по 2017 гг.

Таблица 2.4 – Структура актива АО «Москва Медиа» с 2015 по 2017 гг., %

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2015 год | Уд. вес,% | 2016 год | Уд. вес,% | 2017 год | Уд. вес,% |
|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| **ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** | 8 914 464 | 42,02 | 9 947 789 | 42,47 | 11 177 094 | 35,34 |
| Нематериальные активы | 9 153 | 0,04 | 5 192 | 0,02 | 1 370 | 0,00 |
| Результаты исследований и разработок | 474 262 | 2,24 | 491 865 | 2,10 | 494 888 | 1,56 |

Окончание таблицы 2.4

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Основные средства | 6 218 579 | 29,31 | 7 214 403 | 30,80 | 7 917 220 | 25,03 |
| в том числе: Основные средства в организации | 5 619 306 | 26,49 | 5 656 449 | 24,15 | 5 315 960 | 16,81 |
| Строительство объектов основных средств | 517 045 | 2,44 | 1 227 965 | 5,24 | 1 950 971 | 6,17 |
| Доходные вложения в материальные ценности | 0 | 0,00 |   | 0,00 | 16 794 | 0,05 |
| Финансовые вложения | 2 840 | 0,01 | 2 895 | 0,01 | 2 252 | 0,01 |
| Отложенные налоговые активы | 1 175 234 | 5,54 | 1 104 383 | 4,71 | 1 588 141 | 5,02 |
| Прочие внеоборотные активы | 1 034 396 | 4,88 | 1 129 050 | 4,82 | 1 156 429 | 3,66 |
| **ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** | 12 298 586 | 57,98 | 13 476 148 | 57,53 | 20 448 679 | 64,66 |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Запасы | 6 608 357 | 31,15 | 8 936 971 | 38,15 | 10 708 948 | 33,86 |
| Основное производство | 866 224 | 4,08 | 3 387 691 | 14,46 | 5 082 467 | 16,07 |
| Полуфабрикаты собственного производства | 2 627 688 | 12,39 | 2 137 540 | 9,13 | 1 355 013 | 4,28 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 25 366 | 0,12 | 48 911 | 0,21 | 245 112 | 0,78 |
| Дебиторская задолженность | 3 459 047 | 16,31 | 3 393 007 | 14,49 | 4 955 956 | 15,67 |
| в том числе: Расчеты с поставщиками и подрядчиками | 875 640 | 4,13 | 1 198 380 | 5,12 | 1 088 548 | 3,44 |
| Расчеты с покупателями и заказчиками | 2 373 531 | 11,19 | 1 701 127 | 7,26 | 3 688 062 | 11,66 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 2 198 958 | 10,37 | 1 088 611 | 4,65 | 4 387 628 | 13,87 |
| **БАЛАНС** | 21 213 050 | 100,00 | 23 423 937 | 100,00 | 31 625 773 | 100,00 |

Рисунок 2.4 – Структура актива АО «Москва Медиа» на конец 2017 года, %

Данные таблицы 2.4 и рисунка 2.4 показывают, что наибольший удельный вес в структуре актива АО «Москва Медиа» занимают запасы – 35% - то есть оборотные активы. Основные средств представлены 26%, а именно основными средствами. Положительным фактором является достаточно большая доля структуры представлена денежными средствами -14% и дебиторской задолженности – 16% - что свидетельствует о платежеспособности и ликвидности активов организации.

Таблица 2.5 – Структура пассива АО «Москва Медиа» с 2015 по 2017 гг., %

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2015 год | Уд. вес,% | 2016 год | Уд. вес,% | 2017 год | Уд. вес,% |
|
| КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ | (12 477) | -0,06 | 3 920 655 | 16,74 | 2 013 300 | 6,37 |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1 028 | 0,00 | 1 028 | 0,00 | 1 028 | 0,00 |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров | (10 284) | -0,05 | (10 284) | -0,04 | (10 284) | -0,03 |
| Переоценка внеоборотных активов | 4 023 807 | 18,97 | 4 013 622 | 17,13 | 4 005 336 | 12,66 |
| Добавочный капитал (без переоценки) | 5 311 890 | 25,04 | 5 311 890 | 22,68 | 5 311 890 | 16,80 |
| Резервный капитал | - |   | - |   | - |   |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | (9 810 506) | -46,25 | (10 831 740) | -46,24 | (14 782 518) | -46,74 |
| Инвестиции, полученные от акционеров в связи с увеличением УК (до регистрации изменений в учредительных документах) | 471 588 | 2,22 | 5 436 140 | 23,21 | 7 487 848 | 23,68 |
| ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | 6 316 048 | 29,77 | 4 179 915 | 17,84 | 15 234 070 | 48,17 |
| Заемные средства | 3 977 350 | 18,75 | 2 941 537 | 12,56 | 13 740 797 | 43,45 |
| в том числе: Долгосрочные кредиты | 3 977 350 | 18,75 | 2 018 102 | 8,62 | 8 459 877 | 26,75 |
| Долгосрочные займы | - |   | 896 494 | 3,83 | 5 074 400 | 16,05 |
| Отложенные налоговые обязательства | 657 354 | 3,10 | 623 230 | 2,66 | 769 082 | 2,43 |
| Оценочные обязательства | 322 944 | 1,52 | 615 149 | 2,63 | 724 191 | 2,29 |
| Прочие обязательства | 1 358 400 | 6,40 | - |   | - |   |
| КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | 14 909 479 | 70,28 | 15 323 366 | 65,42 | 14 378 403 | 45,46 |
| Заемные средства | 7 694 463 | 36,27 | 7 518312 | 32,10 | 3 912 427 | 12,37 |
| в том числе: Краткосрочные кредиты | 7 001 431 | 33,01 | 7 439 581 | 31,76 | 3 893 222 | 12,31 |
| Краткосрочные займы | 673 314 | 3,17 | - |   | - |   |
| Кредиторская задолженность | 6 587 812 | 31,06 | 7 118191 | 30,39 | 9 696 563 | 30,66 |
| в том числе: Расчеты с поставщиками и подрядчиками | 619 154 | 2,92 | 1 000 971 | 4,27 | 1 190 151 | 3,76 |
| Расчеты с покупателями и заказчиками | 5 273 551 | 24,86 | 5 058 610 | 21,60 | 7 513 166 | 23,76 |
| Расчеты с разными дебиторами и кредиторами | 279 772 | 1,32 | 640 878 | 2,74 | 617 745 | 1,95 |
| Доходы будущих периодов | 275 874 | 1,30 | 310 748 | 1,33 | 285 742 | 0,90 |
| Оценочные обязательства | 351 330 | 1,66 | 376 114 | 1,61 | 483 671 | 1,53 |
| **БАЛАНС** | 21 213 050 | 100,00 | 23 423 937 | 100,00 | 31 625 773 | 100,00 |

Рисунок 2.5 – Структура пассива АО «Москва Медиа» на конец 2017 года, %

Данные таблицы 2.5 и рисунка 2.5 показывают, что в структуре источников финансирования АО «Москва Медиа» преобладают заемные средства, а именно по состоянию на конец 2017 года: долгосрочные заемные средства – 42%, кредиторская задолженность – 30%, краткосрочные заемные средства – 12%, что подтверждает вывод о повышении уровня финансовой зависимости от внешних кредиторов.

Далее проанализируем динамику финансовых результатов АО «Москва Медиа» за период с 2015 по 2017 гг. (см. таблицу 2.6).

Таблица 2.6 – Динамика финансовых результатов АО «Москва Медиа» с 2015 по 2017 гг., тыс. руб. [40]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2015 год | 2016 год | 2017 год | Темп роста в 2017 году относительно, % |
| 2015 года | 2016 года |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Выручка | 10 055 212 | 10 267 591 | 9 658 472 | 96,05 | 94,07 |
| Себестоимость продаж | -7 887 272 | (6 923 574) | (7 744 778) | 98,19 | 111,86 |
| Валовая прибыль (убыток) | 2 167 940 | 3 344 017 | 1 913 694 | 88,27 | 57,23 |
| Коммерческие расходы | -104 564 | (84 488) | (86 976) | 83,18 | 102,94 |
| Управленческие расходы | -1 745 660 | (1 978 654) | (2 123 682) | 121,65 | 107,33 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 317 716 | 1 280 875 | (296 964) | -93,47 | -23,18 |

Окончание таблицы 2.6

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Доходы от участия в других организациях | 2 123 | 39 | 2 103 | 99,06 | 5392,31 |
| Проценты к получению | 11 947 | 26 283 | 62 643 | 524,34 | 238,34 |
| Проценты к уплате | -1 111 798 | (1 562 428) | (2 066 987) | 185,91 | 132,29 |
| Прочие доходы | 754 564 | 2 223 165 | 898 406 | 119,06 | 40,41 |
| Прочие расходы | -1 222 351 | (2 966 662) | (2 882 184) | 235,79 | 97,15 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | -1 247 799 | (998 728) | (4 282 983) | 343,24 | 428,84 |
| Текущий налог на прибыль | - | - | - |   |   |
| в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | -107 942 | (191 530) | (325 957) | 301,97 | 170,19 |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | 37 080 | 34 124 | (145 852) | -393,34 | -427,42 |
| Изменение отложенных налоговых активов | 48 387 | (70 851) | 483 758 | 999,77 | -682,78 |
| Прочее | -27 711 | (1 353) | (13 992) | 50,49 | 1034,15 |
| Чистая прибыль (убыток) | -1 190 043 | -1 036 808 | -3 959 069 | 332,68 | 381,85 |

Рисунок 2.6 – Динамика чистой прибыли АО «Москва Медиа», тыс. руб

Данные рисунка 2.6 и таблицы 2.6 показали, что в 2017 году отмечается снижение объемов производства в сравнении с 2016 годом на 5,93% и в сравнении с 2015 годом – на 3,95%. Так же необходимо отметить значительный рост величины себестоимости в 2017 году относительно 2016 года на 11,86%.

По результатам трех анализируемых периодов АО «Москва Медиа» был получен убыток. При этом максимальный размер убытка отмечается в 2017 году – это 3959 млн. рублей, что свидетельствует о нерентабельности деятельности организации.

Таким образом, исходя из выше представленной информации, можно сделать вывод, что АО «Москва Медиа» обладает достаточно финансово устойчивым положением. При этом результаты деятельности организации показывают ее нерентабельность, что говорит о необходимости пересмотра политики планирования расходов АО «Москва Медиа».

## 2.3 Исследование экономических и социальных задач управления персоналом Объединенной редакции московских электронных СМИ «Москва Медиа»

Реализация экономических задач управления персоналом Объединенной редакции московских электронных СМИ «Москва Медиа» состоит в обеспечении эффективного контроля над финансово-хозяйственной деятельностью организации с целью защиты прав и законных интересов акционеров.

Исходя из реализации экономических задач корпоративное управление в «Москва Медиа» основывается на следующих принципах:

- соблюдение Кодекса корпоративного поведения;

- обеспечение акционеров реальной возможностью осуществлять свои права, связанные с их участием в АО «Москва Медиа»;

- осуществление Советом директоров стратегического управления деятельностью «Москва Медиа» и эффективного контроля за деятельностью исполнительных органов организации, а также подотчетность членов Совета директоров его акционерам;

- обеспечение исполнительных органов «Москва Медиа» возможностью разумно, добросовестно, исключительно в интересах организации осуществлять эффективное руководство текущей деятельностью «Москва Медиа», а также подотчетность исполнительных органов Совету директоров организации и его акционерам;

- своевременное раскрытие полной и достоверной информации о деятельности организации, в том числе о его финансовом положении, экономических показателях, структуре собственности и управления в целях обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами «Москва Медиа» и инвесторами;

- учет предусмотренных законодательством прав заинтересованных лиц, в том числе работников «Москва Медиа», и поощрение активного сотрудничества «Москва Медиа» и заинтересованных лиц в целях увеличения активов «Москва Медиа», стоимости акций и иных ценных бумаг «Москва Медиа», создания новых рабочих мест;

- эффективный контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества с целью защиты прав и законных интересов акционеров и др.

Приоритетными задачами развития АО «Москва Медиа» является повышение эффективности управления московскими электронными СМИ на основе объединения их производственных и сервисных служб.

Структура и состав органов управления и контроля в «Москва Медиа»:

1. Высшим органом управления является «Москва Медиа» собрание акционеров «Москва Медиа», в лице единственного акционера – Департамента городского имущества города Москвы.

2. Общее руководство деятельностью «Москва Медиа» осуществляет Совет директоров «Москва Медиа».

3. Единоличным исполнительным органом «Москва Медиа» является Генеральный директор «Москва Медиа».

4. Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью «Москва Медиа» осуществляется Ревизионной комиссией и аудитором организации.

Таблица 2.7 - Данные сотрудников АО «Москва Медиа» по численности, образованию и возрасту за 2017 год издания М24.ru [40]

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Всего | По списочно-му составу | В т.ч. руководители,специалисты,служащие | В т.ч.рабочие | В т.ч. не-списочныйсостав (подоговорам |
| Сред. численность | 388 | 336 | 327 | 9 | 52 |
| Доля работников, имеющих, высшее, непол/высшее,среднее техническое среднее образование, в % от среднесписочной численностиработников |  | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Доля работников, имеющих высшее образование |  | 68% | 68% | 0 | 100% |
| Доля работников, имеющих неполное высшее образование |  | 5% | 5% | 0 |  |
| Доля работников, имеющих среднее техническое образование |  | 13% | 13% | 0,7% |  |
| Доля работников, имеющих среднее образование |  | 14% | 14% | 100% |  |
| По возрасту |  | До 25 лет – 21;25-30 – 67;31-45 – 190;Старше 45 лет - 58. |  |  |  |

По состоянию на 31.12.2017 года штатная численность составила 428 единицы, штатное расписание включало 10 структурных подразделений и 3 Департамента.

Организационная структура подставлена на рисунке 2.7.

АО «Москва Медиа»

PR отдел и маркетинга

Юридический отдел

Дирекция

Департамент ТВ

Объединенная редакция московских электронных СМИ «Москва/»

Департамент информационных проектов

Техническая служба

Канцелярия

Отдел специальных проектов

Департамент радио

Отдел проф. развития

Финансово-экономическая служба

Отдел кадров

Рисунок 2.7 – Организационная структура АО «Москва Медиа» [40]

Департамент ТВ включает:

1. Отдел планирования и подготовки эфира;

2. Отдел выпуска;

3. Отдел телевизионных специальных тематических проектов.

Структуру департамента информационных проектов составляют следующие подразделения:

1. Служба сетевого издания М24.RU;

2. Служба специальных проектов;

3. Творческая группа проекта «Москва on-line»;

4. Служба информационного агентства: Отдел выпуска, Отдел политики и финансов, Отдел транспорта и строительства, Отдел потребительских рынков, Отдел Общества, Отдел происшествий, Отдел мультимедиа, Отдел анализа данных, Отдел информационной медиа поддержки, Отдел компьютерной инфографики.

Департамент радио включает:

1. Программную службу;

2. Службу информационного вещания радио;

3. Отдел новостей радио.

Списочная численность составила АО «Москва Медиа» составляет 404 единиц. Структура численности персонала приведена на рисунке 2.8.

Рисунок 2.8 – Структура численности персонала АО «Москва Медиа»

Как показывает рисунок 2.8, наибольший удельный вес в структуре численности персонала организации занимают специалисты – 86% или 350 человек. Руководители составляют 11% или 45 человек. К обслуживающему персоналу относятся 9 человек или 3% от общей численности персонала.

Наиболее стабильными коллективами, где стаж работы на телеканале превышает 5 лет, являются: финансово-экономическая служба, отдел кадров, программная служба.

Распределение сотрудников АО «Москва Медиа» по уровню персонала представлено на рисунке 2.9.

Рисунок 2.9 – Структура персонала АО «Москва Медиа» по уровню образования

Исходя из данных рисунка 2.9, следует сделать вывод, что наибольшая доля персонала организации имеет высшее образование – 68% или 274 человека.

Среди работающих имеются члены различных союзов России и Москвы (писателей, журналистов, работников искусств), лауреаты различных конкурсов и выставок. Три человека из числа работников АО «Москва Медиа» являются кандидатами наук.

Социальные задачи управления АО «Москва Медиа» реализуются посредством поддержки различных групп населения из численности работающих сотрудников.

Так, в АО «Москва Медиа» работаю представители 4 многодетных семей, имеющих 3 детей, 4 инвалида (2 и 3 группы) и 1 иностранец (гражданин Беларуси).

В рамках реализации социальной политики управления в 2017 году 13 работников поощрены денежными премиями из них 6 работников в связи с юбилейными датами со дня рождения. Двум сотрудникам оказана материальная помощь, в связи смертью близких родственников.

Кадровая политика организации АО «Москва Медиа» направлена на формирование высококвалифицированного кадрового ресурса, на обеспечение эффективной работы путем системы отбора, а так же подготовки, мотивации и адаптации труда сотрудников организации.

Функциональные взаимосвязи системы управления персоналом в разрезе перечня подразделений и должностных лиц с указанием перечня функций управления персоналом представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Функциональные взаимосвязи системы управления персоналом

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование функций управления персоналом | Функциональные подразделения и должностные лица |
| Генеральный директора | Зам. директора  | Начальник финансово-экономической службы  | Начальник отдела кадров | Начальник юридического отдела | Начальник технической службы |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Применение основных законодательных положений в области организации и оплаты труда, коллективных договоров | - | С, Р | О | С,О | - | - |
| Прием на работу, ознакомление с рабочим местом и условиями труда | Р | О | - | У | У | У |
| вопросы перевода на другую работу внутри организации, выдвижение на более высокие должности, увольнение | Р | О | - | - | У | У |
| Подготовка, переподготовка, кадров | - | Р, О | - | - | У | У |
| Повышение квалификации кадров | - | Р, О | - | - | У | У |
| Аттестация рабочих мест и должностей | - | Р, О | - | - | У | У |
| Структура заработной платы с учетом социальных льгот | - | Р | О | - | - | - |
| Разработка отдельных статей коллективного договора | - | Р | - | П, О | - | - |
| Социальные вопросы анализ и выявление причин социальной напряженности | - | Р | - | - | У | У |
| Условия труда и техника безопасности  | - | Р | О | У | - | - |

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение и оформляет необходимые документы;

П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;

У – участвует в выполнении данной функции;

С- согласовывает подготовленный документ по функции;

Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ;

Из таблицы 2.8 видно, что выполнение функций управления происходит следующим образом:

- Административная деятельность. Применение основных законодательных положений в области организации и оплаты труда, коллективных договоров. Исполнение возложено на заместителя начальника управления по общим вопросам.

**-** Трудоустройство.Прием на работу, ознакомление с рабочим местом и условиями труда, вопросы перевода на другую работу внутри организации, выдвижение на более высокие должности, увольнение. Исполнениевозложено на заместителя начальника управления.

**-** Подготовка, переподготовка, повышение квалификации кадров.Сюда относятся все вопросы, связанные с выявлением потенциальных возможностей сотрудников фирмы, определения путей их продвижения по служебной линии.

- Материальное вознаграждение**.** Аттестация рабочих мест и должностей, структура заработной платы с учетом социальных льгот, изучение рынка труда, разработка отдельных статей коллективного договора.

Таким образом, в реальной жизни организации функции управления структурно разобщены между отделами: юридический отдел, отдел кадров, финансово-экономическая служба, руководство и т.д.

Для оценки реализации социальных задач проанализируем социально-психологический климат в АО «Москва Медиа» с использованием комплекса различных методик. В исследовании принимали участие сотрудники АО «Москва Медиа» в возрасте от 26 до 47 лет (см. Приложение А).

На основании использования методики В.П. Захарова и А.Л. Журавлева по определению стиля руководства трудовым коллективом было выявлено, что руководитель (генеральный директор) проявляет коллегиальный (демократический) стиль в управлении коллективом на 63%, преобладание директивного (авторитарного) компонента в управлении рабочим коллективом составляет 25% и лишь на 12 % проявляется наличие у руководителя попустительского компонента (пассивного невмешательства) в управлении коллективом.

В ходе исследования установлен высокий уровень (77%) социально-психологического климата (см. рисунок 2.10), что свидетельствует об устойчивом характере психологического климата с преобладанием дружественной обстановки взаимоотношений ее членов. Данная ситуация позволяет сохранить необходимый резерв сил для дальнейшего роста эффективности труда.

Рисунок 2.10 - Уровневые характеристики психологического климата коллектива

Для оценки уровня реактивной и личностной тревожности в рамках проводимого исследования была использована методика Ч.Д. Спилберга и Ю.Л. Ханина (см. рисунок 2.11).

Рисунок 2.11 - Уровень реактивной (ситуативной) тревожности коллектива

Специалисты АО «Москва Медиа» используют низкий уровень реактивной (ситуативной) тревожности в коллективе, что благоприятно отражается на организации труда.

Рисунок 2.12 - Уровень личностной тревожности коллектива

Исследованием уровня личной тревожности персонала установлено, что сотрудники организации не склонны воспринимать различные трудные рабочие ситуации как угрозу своей личности и безопасности жизнедеятельности, тем самым подтверждая умеренный уровень личностной тревожности.

В ходе исследования, на основе специально разработанной анкеты было проведено анкетирование сотрудников. Большая часть персонала (57%) выделяют дружескую атмосферу в трудовом коллективе, четверть персонала выделяет взаимное доверие друг к другу, лишь 20% отразили напряженность и непонимание по ряду вопросов в коллективе. Исследование отношений «руководитель – подчиненный» находится на очень высоком уровне, т.к. 86% опрашиваемых дали положительную оценку взаимоотношений, 83% сотрудников поддерживают применяемые в организации методы руководства.

Таким образом, по результатам проведенного комплексного исследования в АО «Москва Медиа» можно заключить, что

1) непосредственный руководитель проявляет коллегиальный (демократический) стиль в управлении коллективом, при котором требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины;

2) значимость исследования социально-психологического климата в трудовом коллективе заключается в том, что при создании благоприятных условий совместного труда и межличностных отношений повышается уровень производительности труда, уменьшается количество конфликтов, разрешение которых отнимает много сил и времени и препятствует адаптации новых сотрудников;

3) сотрудники орнанизации не склонны воспринимать угрозу своей жизнедеятельности в обширном диапазоне ситуаций и реагировать весьма выраженным состоянием тревожности. Данный уровень характеризуется субъективно переживаемыми эмоциями: низким напряжением, отсутствием беспокойства и озабоченности как реакции на стрессовые ситуации, возникающие на рабочем месте.

Таким образом, можно сделать вывод, что экономические и социальные задачи управления в АО «Москва Медиа» не представлены всем перечнем методов управления, а именно: не применяются в полной мере методы материального и морального (нематериального) стимулирования. В рамках реализации социальных задач в организации отсутствует программа карьерного роста.

# 3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРИМЕНЯЕМОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБЪЕДИНЕННОЙ РЕДАКЦИИ МОСКОВСКИХ ЭЛЕКТРОННЫХ СМИ «МОСКВА МЕДИА»

## 3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления Объединенной редакции московских электронных СМИ «Москва Медиа»

Проведенный анализ системы управления показал, что в организации не реализуются в полной мере социальные и экономические задачи, а именно не применяются методы материального и морального стимулирования. В связи с ограниченностью экономических ресурсов в условиях функционирования организации применение материальных методов стимурирования (управления) ограничено.

Варианты морального (нематериального) стимулирования (компоненты одноименной подсистемы) в рамках реализации социальных задач:

* + - Поздравления. Важно, чтобы от лица организации именинников поздравлял директор.
		- «Витрина успехов» или «Доска почета».
		- Прописанные и доведенные до сведения сотрудников организации критерии и этапы программы профессионального и карьерного развития (карьерная лестница, цепочка разрядов в рамках одной должности).
		- Включение сотрудников в процесс принятия решений, как средство повышения их инициативности и лояльности.

В подсистему социально-психологического стимулирования, входят варианты требующие инвестиций, распределяемых безадресно, главным образом, это стимулы работают на повышение качества трудовой жизни (контроль гигиенических факторов мотивации): например, предоставление абонементов в оздоровительные и культурные учреждения города.

Мотивация персонала свободным временем – призвано регулировать поведение сотрудника на основе изменения времени его занятости. Использование мотивации свободным временем будет направлено, в конечном счете, на повышение эффективности производства на основе роста трудовой активности сотрудников. Данный вид мотивации осуществляется регулированием времени занятости сотрудника на основе: предоставления дополнительных выходных. Стимулирование свободным временем будет подразделяться на:

- общее – для всех сотрудников;

- эталонное – для сотрудников, которые достигли определенных результатов;

Потери в производительности в фирме, связанные со стимулированием свободным временем, за счет сокращением фонда рабочего времени (таблица 3.1).

Таблица 3.1 - Расчет затрат на стимулирование персонала фирмы рабочим временем

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | 2017 г. |
| 1. Среднегодовая численность работающих, чел. | 404 |
| 2. Количество часов, отработанных одним работником | 662 |
| 3. Средняя продолжительность рабочего дня, час | 8 |
| 4. Производительность труда, тыс.руб./год | 23907,11 |
| 5. Производительность труда, руб./час | 36113,46 |

Мероприятие по стимулированию персонала организации свободным временем заключается в предоставлении наиболее отличившемуся сотруднику одного 8-часового дополнительного выходного дня раз в месяц. В связи с чем, потери в годовом фонде рабочего составят:

1человек\*12месяцев\*8часов = 96 часов.

Тогда потери в производительности за год составят:

96 часов\* 36113,46 руб./час = 3466,89 тыс. руб.

При внедрении подсистемы нематериальной социально-психологической мотивации очень важно, чтобы критерии предоставления льгот были бы четко прописаны, и персонал был с ними ознакомлен.

Мероприятие по разработке блок-схемы по карьерному росту в рамках реализации социальных задач управления состоит в реализации следующих этапов: оценка карьерного потенциала сотрудника; формирование стратегии карьерного роста отдельного сотрудника; утверждение и реализация стратегии карьерного роста сотрудника.

Рассмотрим предлагаемую блок-схему планирования стратегии карьерного роста сотрудника в АО «Москва Медиа».

**Сотрудник**

**Руководство АО «Москва Медиа»**

**Оценка карьерного потенциала сотрудника**

(профессиональных, личностных качеств и результатов профессиональной служебной деятельности)

**Самооценка**

(определение целей развития карьеры и методов их реализации)

**Непосредственный**

**руководитель**

**Кадровая служба**

анкетные данные (возраст, образование, стаж),

результаты конкурсных испытаний, прохождения аттестаций и сдачи квалификационных экзаменов, материалы изучения

оценка результатов профессиональной деятельности,

оценка мотивации,

предложения по стимулированию,

предложения по росту (ротации)

**Формирование стратегии карьерного роста**

(вертикальное/горизонтальное продвижение)

**Мероприятия по подготовке к замещению должности**

**(профессиональное развитие):**
повышение квалификации

профессиональная переподготовка

стажировка

самоподготовка

**Планируемая должность**

Рисунок 3.1 - Блок-схема планирования стратегии карьеры сотрудников АО «Москва Медиа»

 При разработке стратегии карьерного роста сотрудника должны быть самостоятельно определены профессиональные интересы и цели, а также методы их реализации, то есть должность, которую он хотел бы занять (либо иные цели).

 Стратегия карьерного роста сотрудника должен представлять собой документ, который включает:

 - общие сведения о сотруднике;

- возможную схему продвижения сотрудника в данном самостоятельном структурном подразделении;

- мероприятия по профессиональному развитию сотрудника, необходимые для достижения целевой (планируемой) должности.

При прохождении всех промежуточных этапов карьерного роста, определенных схемой продвижения сотрудника компании, он установленном порядке участвует в конкурсе на замещение должности.

В целях совершенствования (приобретения) профессиональных знаний и навыков, необходимых для замещения определенной должности, определенной на соответствующем этапе схемой продвижения сотрудника в стратегии карьерного роста предусматриваются мероприятия по его профессиональному развитию.

**3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий**

В результате затрат на разработку, внедрение и поддержание мероприятий по мотивации персонала организации должны быть решены определённые экономические и социальные задачи:

- Повышение уровня (материальной и нематериальной) мотивации персонала.

- Повышение величины оплаты труда в соответствии с прилагаемыми усилиями.

- Разработка программы по профессиональному и карьерному росту.

Для реализации предлагаемых мероприятий необходимы финансовые затраты, перечень которых приведен в таблице 3.2. Основные затраты будут связаны с разработкой стандартов в области управления персоналом.

Таблица 3.2 - Финансовые затраты, тыс. руб

|  |  |
| --- | --- |
| Название | Стоимость |
| 1. Разработка и внедрение Положения о нематериальном стимулировании персонала
 | 83,59 |
| 2. Разработка Программы по карьерному росту | 492,00 |
| Общая величина издержек | 575,59 |

Таким образом, годовой объем затрат на мероприятия составит 575,59 тыс. руб.

Затраты на систему нематериального стимулирования персонала представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Затраты на систему нематериальной мотивации персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование затрат | Затраты, руб. |
| Предоставление абонементов в оздоровительные учреждения (бассейн)Стоимость месячного абонемента (на 8 посещений) 5572 руб.Из расчета в течение года премировать 15 сотрудников.  | 83 590 |
| Итого | 83 590 |

Таким образом, годовой объем затрат на мероприятия – 83590 руб.

Приоритетность выбора того или иного направления нематериальной мотивации в практике работы с персоналом зависит от того, в какой ситуации и с какой целью они применяются, а также в какой степени цели органов управления соответствуют интересам работников.

Выбор средства нематериального стимулирования зависит от наличия финансовой возможности организации.

Кроме указанного варианта, возможны и другие способы нематериального стимулирования в пределах данной ценовой конкуренции.

На взгляд руководства организации наиболее оптимальным, как по мнению сотрудников, так и с финансовой точки зрения, является предоставление абонементов в оздоровительные учреждения (спортзалы, бассейн), что создаст необходимые предпосылки для нормального и эффективного трудового процесса в компании.

 Затраты на разработку Программы по профессиональному и карьерному росту включают заработную плату сотрудникам кадровой службы.

Таблица 3.4 - Экономические результаты внедрения проекта совершенствования (рублей)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяц | 1-й | 2-й | 3-й | 4-й | 5-й | 6-й |
| месяц | месяц | месяц | месяц | месяц | месяц |
| Доходы от проекта | 115 500 | 176 000 | 176 000 | 176 000 | 176 000 | 176 000 |
| Издержки | 200 000 | 114 560 | 114 560 | 114 560 | 114 560 | 114 560 |
| Прибыль | - 84 500 | 61 440 | 61 440 | 61 440 | 61 440 | 61 440 |
| Аккумулированная прибыль | - 84 500 | - 23 060 | 38 340 | 99 780 | 161 220 | 222 660 |

С целью внедрения мероприятий по удержанию персонала в АО «Москва Медиа» на базе предложенных проектных решений, необходимо составить план внедрения проектных предложений (таблица 3.5).

Таблица 3.5 - План мероприятий по внедрению проектных предложений

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Мероприятие | Срок исполнения | Ответственное лицо |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Разработка и внедрение Положения о нематериальном стимулировании персонала  | 4 недели | Зам. директораНачальник финансово-экономической службы |

Окончание таблицы 3.5

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | Разработка Программы по профессиональному и карьерному росту | 7 недели | Зам. директора,Начальник отдела кадров;Отдел кадров |

В качестве метода определения социально-экономической эффективности проекта выбран метод экспертной оценки.

В состав экспертов входит 7 человек:

- Генеральный директор как представитель высшего руководящего состава;

- Заместитель директора;

- Руководитель департамента ТВ;

- Руководитель департамента радио;

- Начальник отдела кадров;

- Начальника финансово-экономической службы;

- Ведущий специалист отдела профессионального развития.

Экспертные социальные показатели, которые будут улучшены в результате реализации проекта: повышение степени удовлетворенности трудом персонала компании; снижение текучести кадров;

 повышение удовлетворенности персонала оплатой труда и стимулированием; улучшение выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей.

Таблица 3.6 - Результаты экспертного ранжирования

|  |
| --- |
| Результаты экспертного ранжирования |
| Ранжируемыепоказатели | NN экспертов |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 |
| 3 | 2 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 |

Для нахождения согласованной оценки группы экспертов определяется сумма весов оценок по каждому показателю. Это отображено в таблице 3.7.

Таблица 3.7 - Расчет сумм весов оценок экспертных оценок

|  |  |
| --- | --- |
| Результаты экспертного ранжирования | Сумма |
| Ранжируемыепоказатели | NN экспертов |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 11 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 19 |
| 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 24 |
| 4 | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 16 |

Таблица 3.8 - Определение согласованного ранжирования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Согласованнаяоценка экспертов | NN экспертов | Ранжированные суммы по возрастанию |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 11 |
| 4 | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 16 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 19 |
| 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 24 |

Результат ранжирования, который представляет согласованную оценку экспертов:

1. повышение степени удовлетворенности трудом персонала компании;
2. улучшение выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей;
3. снижение текучести кадров;
4. повышение удовлетворенности персонала оплатой труда и стимулированием.

Наивысшую оценку получил показатель «повышение степени удовлетворенности трудом персонала компании», а наименьшую – «повышение удовлетворенности персонала оплатой труда и стимулированием».

Произведем оценку степени согласованности мнений экспертов. Данная оценка свидетельствует о значимости данных показателей и производится путем вычисления коэффициента конкордации (согласования) по формуле (3) и (4):

  , (3.1)

где, Х-квадрат

  (3.2)

 где, m – количество экспертов

n – количество эффектов.

S – сумма квадратов весов оценок.

Полученный коэффициент *W* оценивается по шкале от 0 до 1. В случае если *W >= 0,5*, то согласование мнений экспертов является положительным и согласованное ранжирование может использоваться на практике, т.е. эксперты постановили, что проектные мероприятия необходимы и актуальны для улучшения социальных и экономических показателей деятельности организации.

Если W < 0,5, то согласование мнений экспертов – неудовлетворительное и оно отбрасывается, а стало быть, внедрение мероприятий не является актуальным и значимым.

Х2 = (12\*1314)/(7\*4\*(4+1)) – 3\*7\*(4+1) = (15768/140) – 105 = 7,63

W = 7.63/(7\*(4-1) = 0.21

Полученное значение менее 0,5, что означает положительную согласованность мнений экспертов и согласованное ранжирование реализуемо на практике

Величина коэффициента согласования *W=0,7>0,5* указывает на положительное согласование мнений группы экспертов .

Рисунок 3.2 - Графическое представление коэффициента конкордации

Из рисунка 3.2 видно, что значение коэффициента конкордации (WW=0,21) в пределах порогового значения - 0,5, что свидетельствует о возможности реализации и использования согласованной оценки.

Полученное согласованное ранжирование устойчивое, что свидетельствует о социально-экономической эффективности предлагаемых проектных мероприятий.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одним из важнейших направлений деятельности организации является комплексное управление персоналом, которое представляет собой системную науку об административно- управленческих, организационно-экономических, социально-психологических факторах и способов воздействия на персонал с целью повышения его хозяйственной деятельности.

Требования и компетенции к объекту и субъекту системы управления персоналом, имеют свои точки соприкосновения и различия в условиях информационного или индустриального производства товаров и услуг, что позволяет сделать следующие выводы: современному менеджеру, в условиях информационной экономики, следует выстраивать систему управления персоналом, в первую очередь, основываясь на собранной статистике по компетенциям его команды и подчиненных. Применять различные комбинации методов и стилей управления и адаптироваться к постоянным изменениям.

В рамках практической части была проанализирована система управления АО «Москва Медиа» с определением основных функций управления. Так же в ходе анализа была выявлена необходимость реализации социальных и экономических задач управления.

В рамках исследования социальных задач в системе управления персонала АО «Москва Медиа» был проведен анализ, по результатам которого был выявлен ряд недостатков применяемой системы мотивации, выявленным в ходе анализа являются: не фиксируется индивидуальная результативность работников; отсутствует обратная связь «руководитель – работник» по достигнутым за месяц показателям (работники не знают фактических результатов своей работы и работы службы); не формализован переход сотрудников из категории в категорию, не определены требования к сотрудникам разных категорий – как следствие нет определенности в карьере и служебном продвижении.

В рамках данной работы предлагаются направления совершенствования системы нематериальной мотивации персонала в системе антикризисного менеджмента АО «Москва Медиа»: предоставление абониментов в оздоровительные учрждения, а конкретно в бассейн, а так же мотивация персонала свободным временем.

И немаловажным направлением совершенствования выступила разработка стратегии карьерного роста сотурдников АО «Москва Медиа», в соответствии с которой определяются профессиональные интересы и цели, а также методы их реализации, то есть должность, которую хотел бы занять сотрудник (либо иные цели) и этапы реализации этого процесса.

# БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Барков, С. А. Управление персоналом : учебное пособие / С. А. Барков ; Рос. гос. открытый техн. ун-т путей сообщ. - Москва : РОАТ, 2014. - 226 с.
2. Белик, В. Д. Управление персоналом предприятия: теоретические основы / В. Д. Белик // Интеграция Республики Крым в систему экономических связей Российской Федерации: теория и практика управления : материалы XII межрегионального научно- практической конференции с международным участием. – Симферополь: ДИАЙПИ, 2016. – С. 228-232.
3. Белых Т.В., Брачун Т.А., Забуга Е.В. и др. Факторы устойчивого развития регионов России. – Новосибирск, 2015. – 309 с.
4. Бочкарева И.А., Бобылев А.Ю. Проблемы управления персоналом на российских предприятиях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2013. - №4. – С. 67.
5. Веснин, В. P. Управление персоналом. Теория и практика : учебник / В. Р. Веснин. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2013. – 688 с. 2. Дятлов, В. А. Управление персоналом : учеб. пособие / В. А. Дятлов. – М. : ПРИОР, 2012. 365 с. 3. Зайцева, Т. В. Управление персоналом : учебник / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2013. – 336 с.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. М.: Экономистъ, 2012. – 228 с.
7. Галкина, Т. П. Социология управления: от группы к команде: учебное пособие / Т. П. Галкина. – Москва: Финансы и статистика, 2012. – 224 с.
8. Герчикова, И. Н. Менеджмент : Учебник для вузов / И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 511 с.
9. Гордиенко Ю.Ф. Управление персоналом: учебное пособие. – Ростов на Дону: Феникс, 2014. – 260 c.
10. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров /А.В. Дейнека, А.В. Беспалько. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2013. – 392 с.
11. Додонов В.Н. Юридический словарь: термины и определения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.studfiles.ru/preview/430531/.(17.03.2017)](http://www.studfiles.ru/preview/430531/.%2817.03.2017%29).
12. Егоричев В.А. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала // Молодой ученый. 2016. - №28. – С. 412-414.
13. Жураховская И.М., Матюнин Л.В., Чекан А.А., Шолотонова Е.С. Оценка эффективности развития персонала в организации // В книге: Социально - экономические и правовые основы развития экономики коллективная монография. Уфа, 2016. - С. 243.
14. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА - М, 2015. – С.34.
15. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Мотивационные особенности молодых специалистов на начальных этапах профессионального развития // В книге: социально - экономические и правовые основы развития экономики коллективная монография. Уфа, 2016. - С. 34 - 48.
16. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Особенности использования свободного времени как элемента нематериального стимулирования персонала // Вестник Московского Государственного Областного Университета. Серия: Экономика. 2016. - № 2. - С. 82 - 88.
17. Квагинидзе В. С., Поповская М. Н., Чупейкина Н. Н. Управление персоналом в современных условиях // ГИАБ. 2013. - №S3. - С.159-166
18. Коротицкая В. В. Состояние и оценка рисков предприятий промышленного комплекса Северного региона Крыма / В. В. Коротицкая, Р. Р. Тимиргалеева // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. ‒ 2016. ‒ № 3 (69). ‒ С. 283–289.
19. Кравченко, А. И. Социология управления: фундаментальный курс: учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – 2-е изд., испр. и доп. / А. И. Кравченко, И. О. Тюрина. – Москва: Академический Проект, 2011. – 1136 с.
20. Крячко К.С. Эффективная мотивация персонала // Экономическая наука и практика: материалы II Междунар. науч. конф. – Чита: Издательство Молодой ученый, 2013. – С. 65-71.
21. Ксенофонтова Х.З. Компетенции управленческого персонала: теория и методология развития. – Москва: Креативная экономика, 2015. – 184 с.
22. Кузьмина Н.М. Проблемы оценки кадрового потенциала предприятий региона // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2012. - №2. – С.78-79.
23. Легнерова К., Федорова А.Э. Диверсификационный менеджмент: рекомендации по управлению разнородностью персонала // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». — 2015. — № 2. — С. 93-95.
24. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров, 2 - е изд., перераб. И доп. М., 2013. – С.115.
25. Маусов, Н. К. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного управления / Н. К. Маусов // Проблемы теории и практики управления. – 2015. - № 6. - С. 109.
26. Мычка С.Ю., Шаталов М.А. Современные методы управления персоналом в условиях нестабильности внешней среды // Территория науки. 2014. - №5. - С. 138-141
27. Родионова З. В. Управление проектами и программами // СибАГС.— Новосибирск. 2015. - 156 с.
28. Ромашов О. В. Социология и психология управления: учебное пособие для вузов [Электронный ресурс] / О. В. Ромашов, Л. О. Ромашова. – Москва: Экзамен, 2014.– 512 с. – Режим доступа: http://gigabaza.ru/doc/73456-pall.html.
29. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г., Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие. – Москва: Юнити-Дана, 2014. – 313 с.
30. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие. – Москва, 2012. – 624 с.
31. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики : перевод / Р. Марр, Г. Шмидт, И. Прокопенко и др. ; под науч. ред. и с предисл. Р. Марра, Г. Шмидта ; Междунар. орг. труда, МБТ. - М. : Депо, 2016. – С. 26-28.
32. Чекан А.А., Жураховская И.М. Проблемы и особенности применения типовых технологий управления персоналом на различных этапах жизненного цикла организации // Научный вестник Волгоградского филиала РАНХиГС. Серия: Экономика. 2015. - № 3. - С. 92 - 94.
33. Чекан А.А., Жураховская И.М. Проблемы развития персонала организации: анализ практики использования неформального обучения // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2014. - № 14. - С. 350 - 355.
34. Чекан А.А., Шолотонова Е.С. Основные этапы формирования и особенности hr - брендинга // В сборнике: Менеджмент: управление в социальных и экономических системах Сборник статей IV международной научно - практической конференции. 2012. - С. 79 - 82.
35. Шаталова Н.И. Трудовой потенциал работника. – М., 2013. – 433 с.
36. Шнайдер А. Г., Савина Н. В. Управление персоналом как способ развития трудовых ресурсов // Научно-практические основания исследований в сфере управления персоналом: монография / Крутько И.С., Шмидт А.Н., Шнайдер А.Г. И др. — Екатеринбург, 2016. — С. 28-50.
37. Hadi Minavand, Vahid Minaei, Seyed Ehsan Mokhtari, Nasrin Izadian, Atefeh Jamshidian. Project Managers Vs Operations Managers: A comparison based on the style of leadership // IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM). 2013. - С.56-61
38. Prabhakar, G. P. Projects and their management: A literature review. // International Journal of Business and Management. 2013. - С.3-9
39. Устав АО «Москва Медиа»
40. Годовой отчет АО «Москва Медиа»

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

# Анкетирование

Инструкция и анкета: *Уважаемый коллега! Просим Вас принять участие в исследовании, целью которого является совершенствование психологического климата в трудовом коллективе нашей организации.*

Для ответа на вопросы необходимо:

 - внимательно прочитать варианты ответов;

- выбрать один из них, наиболее соответствующий вашему мнению и поставить знак «+» напротив него;

- если ответ не предлагает вариантов, напишите свой ответ как можно полнее или, если Вы затрудняетесь, поставьте прочерк.

С каким из приведенных ниже утверждений Вы больше всего согласны?

А) большинство из членов нашего коллектива – хорошие, симпатичные мне люди

Б) в нашем коллективе есть всякие люди

В) меня многое не устраивает

Вам нравится работать в нашем коллективе?

 А) да, меня все устраивает

Б) не знаю, не задумывался над этим

В) меня многое не устраивает

Охарактеризуйте атмосферу, присущую коллективу.

А) дружеская

Б) атмосфера взаимного уважения

В) деловая атмосфера

Г) «каждый сам за себя»

Д) нездоровая, нетоварищеская атмосфера

Как часто, Вы считаете, надо устраивать совместные праздники и вечера досуга?

А) как можно чаще

Б) 1-2 раза в год

В) я не люблю подобных мероприятий

Считаете ли вы, что было бы лучше, если бы члены нашего коллектива жили близко друг от друга?

А) да, конечно

Б) скорее да, чем нет

В) не задумывалась над этим

Г) скорее да, чем нет

Д) нет

Вы бы сменили место работы, если бы представилась возможность? По какой причине?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Если бы Вы вынужден были поменять работу, стремились бы Вы к общению с членами нашего коллектива?

А) да, конечно

Б) затрудняюсь ответить

В) нет

Как Вы считаете, что могло бы повлиять на большее сплочение нашего коллектива?

А) проведение совместного отдыха

Б) совместное решение производственных проблем

В) совместное решение личных проблем

Г) увеличение зарплаты

Какие качества членов нашего коллектива привлекают Вас больше всего?

А) профессиональные

Б) личные

В) никакие

С кем из членов коллектива Вы общаетесь больше всего?

 А) я с удовольствием общаюсь со всеми

 Б) со всеми понемногу

 В) с теми, с кем непосредственно работаю

 Г) только с начальством по производственным вопросам

 Д) стараюсь свести общение со всеми к минимуму

Как Вы считаете, легко ли новые люди вливаются в наш коллектив?

А) достаточно легко

Б) они долго держаться особняком

В) не знаю, не задумывалась над этим

Могли бы вы дать достаточно полную характеристику деловых и личностных качеств большинства членов коллектива?

А) да

Б) пожалуй, да

В) не знаю, не задумывалась над этим

Г) пожалуй, нет

Д) нет

Оцените сплоченность коллектива нашего детского сада по 5-ти бальной шкале. Min 1\_\_\_\_\_\_\_\_2\_\_\_\_\_\_\_\_3\_\_\_\_\_\_\_\_4\_\_\_\_\_\_\_\_5max

Как часто у Вас бывают конфликты с кем-то из членов нашего коллектива?

А) никогда

Б) редко, от случая к случаю

В) с определенными людьми

Г) стараюсь избегать людей, с которыми может возникнуть конфликт

Д) постоянно

По денной шкале укажите, пожалуйста, свой возраст.

А) до 25 лет

Б) 26-40 лет

В) 41-55

Г) старше 55 лет

Укажите продолжительность Вашей работы в коллективе.

А) менее года

Б) 1-3 года

В) 4-10 лет

Г) более 10 лет

 спасибо за участие в анкетировании