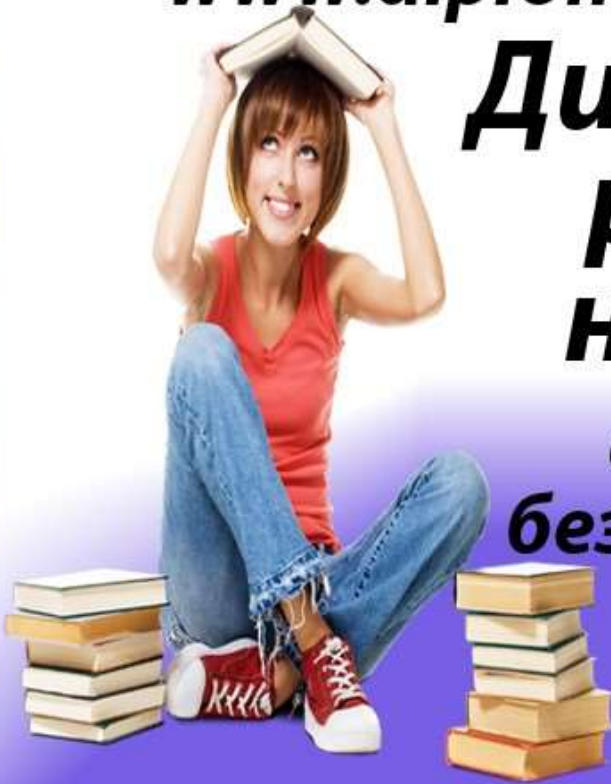


www.diplomstudent.net

**Дипломные
работы
на заказ**

**от автора
без предоплаты**



СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. ФУНКЦИИ И МЕТОДЫ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Функции инновационного менеджмента

1.1.1. Стратегический маркетинг

1.1.2. Планирование

1.1.3. Организация процессов, учет и контроль

1.1.4. Мотивация деятельности человека

1.2. Методы инновационного менеджмента

1.2.1. Административные методы

1.2.2. Экономические методы

1.2.3. Социально-психологические методы

1.2.4. Сетевые, методы анализа и прогнозирования

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ФУНКЦИИ И МЕТОДОВ

ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «КЛИМОВСКАЯ ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩАЯ КОМПАНИЯ»

2.1. Краткая характеристика предприятия

2.2. Финансово-экономические и производственные показатели работы предприятия ООО "Климовская деревообрабатывающая компания"

2.3. Анализ персонала и производительности труда

2.4. Анализ методов управления на предприятии

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

3.1. Материальная мотивация

3.2. Нематериальные способы мотивации труда на предприятии

3.3. Социально-психологические методы

3.3.1. Анализ стиля управления и опрос работников предприятия

3.3.2. Правила интервьюирования и собеседования

3.3.3. Конфликтная ситуация на производстве и модели защиты

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

ПРИЛОЖЕНИЯ

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях все процессы применения новых знаний связаны с рыночными отношениями. Практика показывает, что инновации направлены на рынок и удовлетворение его потребностей.

Процесс внедрения инноваций охватывает практически все стороны деятельности предприятия. Сам поиск эффективных организационных форм управления инновациями основывается на умелом сочетании научно-инновационных и рыночных факторов. Внедрение этих поисков в производство и есть инновационная деятельность.

Итак, инновационная деятельность - это практическое использование инновационно-научного и интеллектуального потенциала в массовом производстве с целью получения нового продукта, удовлетворяющего потребительский спрос в конкурентоспособных товарах и услугах. Важной характеристикой этой деятельности является инновационная активность — целенаправленная поддержка высокой восприимчивости персонала предприятия (фирмы) к нововведениям посредством целенаправленных структур и методов управления.

Сама инновационная деятельность характеризуется ускорением темпов создания новшеств, их диффузии, что способствует углублению и расширению структурных сдвигов в экономике, увеличению размеров рынка и удовлетворению существующих и возникающих потребностей.

Перестройка экономики на рыночных принципах в нашей стране требует обеспечения мирового класса качества производимых товаров, своевременного обновления продукции предприятиями и максимальной заинтересованности внедрения нововведений; высокой инновационной активности на базе собственного развивающегося потенциала. Вместе с тем мировая практика показывает, что государственная поддержка инновационной деятельности объективно необходима.

В настоящее время эффективность инновационной деятельности предприятия определяется прежде всего наличием отлаженной системы

инвестирования, кредитования, налогообложения, функционирующих применительно к инновационной сфере научных разработок.

Инновационная сфера представляет собой:

1) систему взаимодействия инноваторов, инвесторов, товаропроизводителей конкурентоспособной продукции, услуг и развитой инфраструктуры;

2) рынок новшеств (новаций), рынок капитала (инвестиций) и рынок чистой конкуренции нововведений. Поэтому управление инновационным процессом становится ключом современной организации инновационной деятельности на микро- и макроуровнях.

Таким образом, инновационная деятельность предприятия не сводится только к созданию и внедрению новшеств, но и включает также разработку соответствующих структур, организационных форм хозяйствования и управления на производственных предприятиях.

Курсовая работа рассматривает тему: «Функции и методы инновационного менеджмента». Объектом исследования является предприятие ООО «Климовская деревообрабатывающая компания». Предметом исследования являются данные бухгалтерской и статистической отчетности предприятия с 2007-2009 г.г.

Целью курсовой работы является –совершенствование методов инновационного менеджмента на предприятии. Задачи курсовой работы: изучить теоретические аспекты функций и методов инновационного менеджмента; провести анализ производственно-хозяйственной деятельности анализируемого предприятия; рассмотреть методы инновационного менеджмента, применяемые на предприятии; предложить пути совершенствования методов инновационного менеджмента объекта исследования.

ГЛАВА 1. ФУНКЦИИ И МЕТОДЫ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Функции инновационного менеджмента

1.1.1. Стратегический маркетинг

Стратегический маркетинг- комплекс работ по формированию портфеля новшеств и инноваций, рыночной стратегии фирмы, прогнозирования стратегий, ресурсосбережения и комплексного развития производства.

Концепция маркетинга

С течением времени все, кто занят в процессе обмена, учатся его совершенствовать. В частности, продавцы обретают большой профессионализм в управлении своим маркетингом.

Управление маркетингом - это анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения определенных задач организации, таких, как получение прибыли, рост объема сбыта, увеличение доли рынка и т. п.

В своем наиболее популярном образе управляющий по маркетингу предстает как специалист, изыскивающий столько клиентов, сколько нужно для реализации всего объема продукции, производимой фирмой в данный момент. Однако это-слишком узкое представление о круге его задач. Управляющий по маркетингу занимается не только созданием и расширением спроса, но и проблемами его изменения, а иногда и сокращения. Задача управления маркетингом заключается в воздействии на уровень, время и характер спроса таким образом, чтобы это помогало организации в достижении стоящих перед ней целей. Попросту говоря, управление маркетингом-это управление спросом.

Организация вырабатывает представления о желательном уровне спроса на

свои товары. В любой отдельно взятый момент времени уровень реального спроса может быть ниже желаемого, соответствовать ему или превышать его. Со всеми этими состояниями и приходится иметь дело управлению маркетингом.

Управляющие по маркетингу - это должностные лица фирмы, занимающиеся анализом маркетинговой ситуации, претворением в жизнь намеченных планов и/или осуществляющие контрольные функции. Сюда относятся управляющие по сбыту и сотрудники службы сбыта, руководящие работники службы рекламы, специалисты по стимулированию сбыта, исследователи маркетинга, управляющие по товарам и специалисты по проблемам ценообразования.

Совершенно очевидно, что вся деятельность в сфере маркетинга должна осуществляться в рамках какой-то единой концепции.

Существует пять основных подходов, на основе которых коммерческие организации ведут свою маркетинговую деятельность:

- концепция совершенствования производства,
- концепция совершенствования товара,
- концепция интенсификации коммерческих усилий,
- концепция маркетинга и концепция социально-этичного маркетинга.

Эти концепции олицетворяют собой различные периоды в истории американской экономики и основные социальные, экономические и политические перемены за последние 50 лет. Общая тенденция развития-перенос акцента с производства и товара на коммерческие усилия, на потребителя и все большая ориентация на проблемы потребителя и социальной этичности.

1.1.2.Планирование

Планирование - это разработка и корректировка плана, включающие предвидение, обоснование, конкретизацию и описание деятельности хозяйственного объекта на ближайшую и отдаленную перспективу.

План предприятия, учитывающий работу людей и движение ресурсов (материальных и финансовых), имеет силу приказа для указанных в нем лиц и

структурных единиц. В плане предельно четко и подробно указываются:

цель деятельности предприятия и его структур на плановый период, количественно выраженная системой установленных показателей с указанием конкретных видов выпуска продукции и характера работы;

средства достижения цели;

методы и сроки увязки средств и целей;

этапы и сроки выполнения работ;

исполнители плана по срокам и видам работ;

методы, этапы и средства контроля выполнения плана.

Практически вся система хозяйственного управления и регулирования производства основана на методах планирования. Поскольку, как упоминалось, завершение одного этапа работы служит началом следующего, связать все этапы без помощи планирования невозможно.

Планирование — это способ достижения цели на основе сбалансированности и последовательности выполнения всех производственных операций. Это необходимое условие своевременной подготовки сырья, материалов, комплектующих изделий, инструмента, оборудования для изготовления конечной продукции и создания запасов¹.

1.1.3. Организация процессов, учет и контроль

Процессы следует различать управленческие и производственные. Управленческий процесс — совокупность операций и процедур воздействия управляющей подсистемы на управляемую, осуществляющихся в рамках организационной структуры фирмы.

Производственный процесс представляет собой комплекс трудовых и естественных процессов, направленных на изготовление товара заданного качества, количества, ассортимента и в установленные сроки .

¹ Экономика предприятия»: Учебник для вузов/ под ред. Проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Е.М. Купрякова- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006г.с.234

Организация производственного процесса в пространстве представляет собой способ сочетания заготовительных, обрабатывающих и сборочных производственных процессов на территории фирмы по переработке "входа" системы (фирмы) в ее "выход" с параметрами, заданными в бизнес-плане. Организация производственных процессов в пространстве реализуется в производственной структуре фирмы.

Организация производственного процесса во времени представляет собой сочетание во времени основных (заготовительных, обрабатывающих и сборочных), вспомогательных и обслуживающих процессов по переработке "входа" системы (фирмы) в ее "выход" — готовый продукт.

Целью организации производственного процесса является рациональное сочетание в пространстве и во времени орудия труда (станка, рабочего стола, компьютера и т. п.), предмета труда (детали, документа, информации и т.п.) и живого труда (работника).

Рациональная организация производственного процесса предполагает:

- а) строгое разделение труда между отдельными подразделениями предприятия на основе их специализации;
- б) рациональное размещение и наиболее полное использование оборудования на каждом таком специализированном участке, четкую расстановку рабочих и распределение между ними работы, обслуживание рабочих всем необходимым для высокопроизводительного труда;
- в) быстрейшее передвижение предметов труда в процессе производства, для чего необходимо всемерное сокращение маршрутов, применение прогрессивных транспортных средств, правильное оперативное планирование производства в пространстве и во времени, обеспечивающее согласованную работу отдельных рабочих мест

Рациональная организация производственного процесса должна обеспечивать планомерное, пропорциональное осуществление и совершенствование производства, рост производительности труда, экономию ресурсов и соблюдение требований технологической документации по качеству продукции. Одним из условий выполнения перечисленных требований является

соблюдение принципов рациональной организации процессов .

Важнейшим параметром организации производственного цикла во времени является производственный цикл изготовления деталей, составных частей изделия и изделия в целом от заготовительных до сборочных и испытательных операций.

Оперативное управление производством включает комплекс работ по организации: разработки и выполнения оперативно-календарных планов производства продукции; сменно-суточных заданий на уровне цехов, участков и рабочих мест; обеспечения рабочих мест всем необходимым; контроля и регулирования хода производства.

Оперативное управление производством осуществляется на основе непрерывного (повседневного) слежения за ходом производства, оказывая целенаправленное воздействие на коллективы цехов, участков, а также на рабочих для обеспечения безусловного выполнения утвержденных производственных программ. Это достигается выполнением следующих условий:

-строгим распределением работ на короткие периоды времени (декада, неделя, сутки, смена) в цехах, на производственных участках (бригадах) — в поддетальном и узловом разрезах, а для рабочих мест в поддетально-пооперационном виде;

-четкой организацией сбора и обработки информации о ходе производства;

-комплексным использованием средств вычислительной техники для подготовки вариантов управленческих решений;

-повседневным анализом и владением управленческим персоналом производственной ситуацией в каждом звене предприятия;

-своевременным принятием решений и организацией работы по предупреждению нарушений в ходе производства или для быстрого его восстановления в случае отклонения от запланированных заданий.

Завершающей стадией процесса управления производством является **учет, контроль и регулирование** (диспетчеризация) хода выполнения частичных процессов.

1.1.4. Мотивация деятельности человека

Мотивация труда — это одна из важнейших функций менеджмента, представляющая собой стимулирование работника или группы работника к деятельности по достижению целей предприятия через удовлетворение их собственных потребностей.

Главные рычаги мотивации - стимулы и мотивы. Под стимулом обычно подразумевается материальная награда определенной формы, например заработная плата. В отличие от стимула мотив является внутренней побудительной силой: желание, влечение, ориентация, внутренние установки и др.

Современные теории мотивации в значительной степени основаны на результатах психологических исследований и направлены в первую очередь на определение перечня и структуры потребностей людей.

Потребности рассматриваются в данном контексте как осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию, и разделяются на первичные (врожденные) и вторичные (образующиеся в ходе приобретения определенного жизненного опыта).

На рис.1. приведена одна из наиболее распространенных за рубежом классификаций потребностей — иерархия потребностей по А. Маслоу.



Рис. 1. Иерархия потребностей по А. Маслоу

Потребность в самовыражении - это потребность полностью развить свой творческий потенциал относительно работы, воспитания и образования детей и др.;

потребность в уважении — это потребность в самоуважении и уважении других людей, престиже, славе и др.;

социальные потребности - это потребность входить в какую-либо группу, поддерживать с членами этой группы дружеские отношения и др.;

потребность безопасности — это потребность в защите и порядке;
к физиологическим потребностям относятся потребности в пище
тепле, жилище и др.

Согласно теории Маслоу, 5 приведенных основных типов потребностей людей определяют поведение человека. При этом потребности более высокого уровня не мотивируют его поведение, если хотя бы частично не удовлетворены потребности нижнего уровня.

Однако эта иерархическая структура не является абсолютно жестко» и относительная значимость потребностей в различных странах может меняться.

Существуют и другие, тоже достаточно распространенные классификации потребностей работников (например, разделение их на материальные, духовные и социальные).

Теория потребностей Маслоу и его последователей (Херцберг, Макгрегор и др.) находит свое выражение в разработанных на предприятиях конкретных системах мотивации (стимулирования) труда.

Поэтому основными формами мотивации (стимулирования) работников предприятия являются:

1. Заработная плата, характеризующая оценку вклада работника в результаты деятельности предприятия (абсолютная величина и соотношение с уровнем оплаты других работников предприятия). Она должна быть сопоставима и конкурентоспособна с оплатой труда на аналогичных предприятиях отрасли и региона.

Заработок работника определяется в зависимости от его квалификации,

личных способностей и достижений в труде и включает различные доплаты и премии. К нему приплюсовываются доходы от участия в прибылях и в акционерном капитале предприятия.

2. Системы внутрифирменных льгот работникам предприятия:

субсидированное и льготное питание, установка на предприятии автоматов для продажи горячих напитков и закусок;

продажа продукции предприятия своим работникам со скидкой (обычно 10% и более);

полная или частичная оплата расходов на проезд работника к месту работы и обратно;

предоставление своим работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента;

предоставление права пользования транспортом фирмы;

оплата больничных листов сверх определенного уровня, страхование Здоровья работников за счет предприятия;

эффективное премирование, доплаты за стаж работы на предприятии и др.

3. Нематериальные (неэкономические) льготы и привилегии персоналу:

предоставление права на скользящий, гибкий график работы;

предоставление отгулов, увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков за определенные достижения и успехи в работе;

более ранний выход на пенсию и др.

4. Мероприятия, повышающие содержательность труда, самостоятельность и ответственность работника, стимулирующие его квалификационный рост.

Привлечение работников к управлению предприятием также повышает их мотивацию, поскольку в данном случае решается проблема отчуждения их от предприятия и его руководителей.

Всемерное развитие горизонтальных связей и горизонтальных структур управления является организационной основой для мотивации работников.

5. Создание благоприятной социальной атмосферы, устранение статусных, административных, психологических барьеров между отдельными группами работников, между рядовыми работниками и работниками аппарата управления,

развитие доверия и взаимопонимания внутри коллектива.

Образование различных неформальных функциональных групп работников (например, кружки качества), участие в которых формирует чувство непосредственной причастности к делам своего предприятия.

Моральное поощрение работников.

6. Продвижение работников по службе, планирование их карьеры, оплата обучения и повышения квалификации.

Данные мероприятия по повышению мотивации труда позволяют более эффективно использовать трудовой потенциал предприятия и повысить его конкурентоспособность на рынке.

Кроме выше перечисленных функций, инновационный менеджмент также включает в себя функции:

- регулирования (изучение факторов внешней среды организации);

Координация-установление связи в организации по согласованности работы компонентов системы¹.

1.2. Методы инновационного менеджмента

1.2.1. Административные методы

Организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях, а также на власти, дисциплине и взысканиях. К ним можно отнести:

- формирование структуры органов управления;
- установление государственных заказов;
- утверждение административных норм и нормативов;
- издание приказов и распоряжений;
- отбор, подбор и расстановка кадров;
- разработка положений, должностных инструкций, стандартов предприятия;
- инструктирование;

¹ Уткин Э.А., Морозова Н.И., Морозова Г.И. «Инновационный менеджмент». -М.: АКАЛИС, 2006 г. с.123

- утверждение методик и рекомендаций;
- установление административных санкций и поощрений.

1.2.2. Экономические методы

Экономические, обусловленные экономическими стимулами. Они включают в себя:

- технико-экономический анализ;
- технико-экономическое обоснование;
- планирование;
- материальное стимулирование;
- ценообразование;
- налогообложение;
- установление экономических норм и нормативов;
- участие в прибылях и капитале;
- страхование;
- установление материальных санкций и дотаций.

1.2.3. Социально-психологические методы

Социально-психологические, базируются на способах мотивации и морального воздействия на людей и известны как «метод убеждения». К ним относятся:

- социальный анализ в коллективе работников;
- социальное планирование;
- участие работников в управлении;
- социальное развитие коллектива;
- установление социальных норм поведения;
- психологическое воздействие на работников;
- формирование групп, создание нормального психологического климата;

- моральное стимулирование;
- развитие у работников инициативы и ответственности;
- установление моральных санкций и поощрений;

1.2.4. Сетевые, методы анализа и прогнозирования

Сетевые- это графическая модель комплекса работ на выполнение задания.

Анализ — разложение целого на элементы и последующее установление взаимосвязей между ними с целью повышения качества прогнозирования, оптимизации, обоснования, планирования и оперативного управления реализацией решения по развитию объекта.

Принципы анализа:

1) принцип единства анализа и синтеза предполагает деление на составные части анализируемых сложных явлений, предметов с целью глубокого изучения их свойств и в последующем рассмотрении их в целом во взаимосвязи и взаимозависимости;

2) принцип выделения ведущего звена (ранжирование факторов) предполагает постановку целей и установление способов достижения этой цели. При этом всегда выделяется основное (ведущее) звено, применяя методы факторного анализа;

3) принцип обеспечения сопоставимости вариантов анализа по объему, качеству, срокам, методом, получения информации и условиям применения объектов анализа;

4) принцип оперативности и своевременности;

5) принцип количественной определенности.

Сущность методов анализа:

Метод сравнения позволяет оценить работу фирмы, определить отклонения от плановых показателей, установить их причины и выявить резервы.

Основные виды сравнений, применяемые при анализе:

- отчетные показатели с плановыми показателями;
- плановые показатели с показателями предшествующего периода;
- отчетные показатели с показателями предшествующих периодов;

- показатели работы за каждый день;
- межзаводские сравнения;
- сравнения со среднеотраслевыми данными;
- показатели технического уровня и качества продукции данного предприятия с показателями родственных предприятий.

Сравнение требует обеспечения **сопоставимости** сравниваемых показателей (единство оценки, сравнимость календарных сроков, устранение влияния различий в объеме и ассортименте, качестве, сезонных особенностей и территориальных различий, географических условий и т.д.).

Факторный анализ — это процедура установления силы влияния факторов на функцию или результирующий признак (полезный эффект машины, элементы совокупных затрат, производительности труда и т.д.) с целью ранжирования факторов для разработки плана организационно—технических мероприятий по улучшению функции.

Применение методов факторного анализа требует большой подготовительной работы и трудоемких по установлению моделей расчетов. Поэтому без ЭВМ не рекомендуется применять методы корреляционного и регрессионного анализа, главных компонент. К тому же в настоящее время для ЭВМ различных классов имеются стандартные программы по этим методам. В свою очередь пользоваться установленными с помощью ЭВМ моделями очень просто.

Индексный метод применяется при изучении сложных явлений, отдельные элементы которых неизмеримы. Как относительные показатели индексы необходимы для оценки выполнения плановых заданий, для определения динамики явлений и процессов.

Индексный метод позволяет провести разложение по факторам относительных и абсолютных отклонений обобщающего показателя, в последнем случае число факторов должно быть равно двум, а анализируемый показатель представлен как их произведение.

Балансовый метод предполагает сопоставление взаимосвязанных показателей хозяйственной деятельности с целью выяснения и измерения их

взаимного влияния, а также подсчета резервов повышения эффективности производства. При применении балансового метода анализа связь между отдельными показателями выражается в форме равенства итогов, полученных в результате различных сопоставлений.

Метод цепных подстановок заключается в получении ряда скорректированных значений обобщающего показателя путем последовательной замены базисных значений факторов — сомножителей фактическими.

Сравнение значений двух стоящих рядом показателей в цепи подстановок позволяет исчислить влияние на обобщающий показатель того фактора, базисное значение которого заменяется на фактическое.

Метод элиминирования позволяет выделить действие одного фактора на обобщающие показатели производственно—хозяйственной деятельности, исключает действие других факторов.

Графический метод является средством иллюстрации хозяйственных процессов и исчисления ряда показателей и оформления результатов анализа.

Графическое изображение экономических показателей различают по назначению (диаграммы сравнения, хронологические и контрольно—плановые графики), а также по способу построения (линейные, столбиковые, круговые, объемные, координатные и др.).

Функционально-стоимостный анализ (ФСА) — это метод системного исследования применяемого по назначению объекта (изделия, процессы, структуры) с целью повышения полезного эффекта (отдачи) на единицу совокупных затрат за жизненный цикл объекта.

Особенность проведения ФСА заключается в установлении целесообразности набора функций, которые должен выполнять проектируемый объект в конкретных условиях, либо необходимости функций существующего объекта.

Экономико-математические методы анализа (ЭММ) применяются для выбора наилучших, оптимальных вариантов, определяющих хозяйственные решения в сложившихся или планируемых экономических условиях¹.

¹ Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент// учебник для вузов.-М.: «Интел-Синтез»,2006 г.с.167

Примерным перечнем задач экономического анализа, для решения которых могут быть использованы ЭММ, являются:

- оценка разработанного с помощью ЭММ плана производства редукации;
- оптимизация хозяйственной программы, распределения ее по цехам и оборудованию и количеству продукции (работ);
- оптимизация распределения хозяйственных ресурсов, раскроя материала, определения напряженности норм;
- оптимизация уровня унификации составляющих частей изделия и средств технологического оснащения;
- установление оптимальных размеров предприятия, цеха, участка и т.п.;
- определение оптимального ассортимента изделий;
- определение наиболее рациональных маршрутов внутризаводского транспорта, размещение складов;
- определение границ целесообразности проведения капитального ремонта, рациональных сроков эксплуатации оборудования и замена его новым;
- установление и сравнительный анализ экономической эффективности использования единицы ресурса каждого вида с точки зрения оптимального варианта решения;
- определение внутрихозяйственных потерь в связи с возможным оптимальным решением.

Процесс разработки прогнозов называется прогнозированием. Под прогнозом понимается научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем, об альтернативных путях и сроках его существования. Прогнозирование управленческих решений наиболее тесно связано с планированием. План и прогноз представляет собой взаимодополняющие друг друга стадии планирования при определяющей роли плана как ведущего звена управления. Прогноз в системе управления является предплановой разработкой многовариантных моделей развития объекта управления. Сроки, объемы работ, числовые характеристики объекта и другие показатели в прогнозе носят вероятностный характер и обязательно предусматривают возможность внесения

корректировок. В отличие от прогноза план содержит однозначно определенные сроки осуществления события и характеристики планируемого объекта. Для плановых разработок используется наиболее Национальный прогнозный вариант.

Целью прогнозирования управленческих решений является по изучение научно обоснованных вариантов тенденций развития показателей качества, элементов затрат и других показателей, используемых при разработке стратегических планов и проведении научно-исследовательских (НИР) и опытно—конструкторских работ (ОКР), а также развитию всей системы менеджмента. Самым сложным в системе менеджмента является прогнозирование качества и затрат.

К основным задачам прогнозирования относятся:

- разработка прогноза рыночной потребности в каждом конкретном виде потребительной стоимости в соответствии с результатами маркетинговых исследований;

- выявление основных экономических, социальных и научно-технических тенденций, оказывающих влияние на потребность в тех или иных видах полезного эффекта;

- выбор показателей, оказывающих существенное влияние на величину полезного эффекта прогнозируемой продукции в условиях рынка;

- выбор метода прогнозирования и периода упреждения прогноза;

- прогнозирование показателей качества новой продукции во времени с учетом влияющих на них факторов;

- прогноз организационно-технического уровня производства по стадиям жизненного цикла продукции;

- оптимизация прогнозных показателей качества по критерию максимального полезного эффекта при минимальных совокупных затратах за жизненный цикл продукции;

- обоснование экономической целесообразности разработки новой или повышения качества и эффективности выпускаемой продукции исходя из наличных ресурсов и приоритетов¹.

¹ Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент// учебник для вузов. -М.: «Интел-Синтез»,2006 г.с.187

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ФУНКЦИИ И МЕТОДОВ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «КЛИМОВСКАЯ ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩАЯ КОМПАНИЯ»

2.1.Краткая характеристика предприятия

С точки зрения жизнеобеспечения человека дерево является наиболее экологически чистым строительным материалом из всех существующих, поэтому не случайно современные погонажные изделия для внутренней и внешней отделки, столярные изделия приобретают все большую популярность.

ООО "Климовская деревообрабатывающая компания" (КДК) находится в пгт. Климово Брянской области ул. Калинина, д.174. Местонахождение фирмы обусловлено непосредственной близостью к сырью, а географическая близость к республике Беларусь и республике Украина позволяет расширить рынок сбыта продукции.

Предприятие было образовано 27 мая 2003 года. Организационно-правовая форма предприятия - общество с ограниченной ответственностью. Форма собственности – частная. Основной вид деятельности предприятия - деревообработка.

Общество ограниченной ответственностью имеет 3-х учредителей. Решение об определении части прибыли предприятия, распределяемой между участниками, а также размеры, порядок и сроки выплаты прибыли принимается Общим собранием участников предприятия. Участники имеют право продавать или иным способом уступать свою долю в уставном капитале предприятия.

Основной задачей предприятия является получения максимальной прибыли от вложенного капитала, путем осуществления различных видов производственной и коммерческой деятельности, не противоречащих действующему законодательству Российской Федерации, Федеральному закону от 08.02.98 г. №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»,

положениям Гражданского кодекса Российской Федерации.

Предметом деятельности ООО «КДК» является производственно-хозяйственная деятельность, направленная на удовлетворение общественных потребностей в продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления, в разработке и внедрении новых технологий в деревообработке, внедрение в производство малоотходных и экологически чистых и ресурсосберегающих технологий.

Имущество общества составляют основные и оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражена в балансе предприятия.

Деятельность «КДК» осуществляется на основе внедрения и реализации новейших достижений научно-технического процесса через самостоятельно заключаемые договора с заказчиками и исполнителями. Самостоятельно формирует свою структуру, штатное расписание, определяет форму, систему и размеры заработной платы. Режим труда и отдыха работников общества, их социальное страхование и обеспечение, вопросы отпуска и иные вопросы труда реализуются действующим законодательством и правила внутреннего трудового распорядка.

Общая площадь предприятия – 3,5 га. Производственная площадь цехов – более 3500 кв.м., под зданиями и сооружениями – 4000 м², территория имеет асфальтированное покрытие, производственный комплекс 1,3 га. Цех заготовки – 1 га, столярный цех- 0,4 га, типичная стоянка – 0,8 га.

На предприятии используется оборудование отечественных и ведущих мировых производителей, что позволяет изготовить любую номенклатуру изделий.

Основными технологическими процессами на предприятии являются: лесопиление, сушка древесины, профилирование и сборка изделий.

Предприятие ООО «КДК» занимается лесозащитными работами, лесовосстановительными работами, ведет работы по защитному лесоразведению на землях сельскохозяйственного назначения по договорам. Т.е. данное предприятие занимается обработкой и заготовкой леса для продажи предприятиям. В своем составе ООО «КДК» имеет три подразделения по

обработке леса и одно подразделение, занимающееся собственным производством изделий из древесины и продажей на сторону. А именно: производство мебели, столы, стулья, шкафы, корпусная и мягкая мебель, плинтуса, двери, оконные рамы и др. строительные материалы. Организационная структура предприятия выглядит следующим образом, рис.2.1 (прил.1).

Мощность предприятия составляет 50 м³ древесины, но в настоящее время по объективным причинам предприятие работает не на полную мощность, перерабатываемая в среднем 60 % от мощности.

Предприятие имеет сушильный комплекс "КАМИ" на 50 м³ загрузки.

Собственная котельная работает на древесном топливе (отходы от распиловки пиломатериалов и опилках).

Снабжение электроэнергией осуществляется от электросетей п. Климово, собственной подстанции ТП-259.

Водоснабжение обеспечивает, централизовано согласно договору МУП водоканал. Горячую воду для производственных целей подает тепловой пункт предприятия, где установлены водонагреватели.

Транспортные операции выполняет автоколонна предприятия, в составе которой 15 автомобилей, в том числе специализированных работающих на лесозаготовительных работах. Автоколонна имеет ремонтные мастерские и диспетчерскую службу.

Зона заготовки целевой древесины охватывает юго-западные районы Брянской области: Климовский, Злынковский, Новозыбковский, Стародубский с открытых аукционов -15 м³.

Важную роль на предприятии играет контроль качества, который осуществляют ОТК. Им ведется оперативный контроль, радиологический контроль, качество древесины, физико-механических показателей в соответствии с ГОСТами, ТУ.

Ежедневно по внешнему виду и наличию пороков ведется контроль при приемке круглой древесины собственной заготовки, и от поставщиков, которыми являются на протяжении всего времени работы: Злынковский опытный лесхоз – 3 тыс. кубов, Унечский лесхоз – 1 тыс. м³.

Особое внимание уделяется санитарному контролю всего производственного процесса, радиологическому состоянию готовой продукции, орган контроля Госсанэпиднадзора г. Новозыбкова

Ежегодно проводятся лабораторно-испытательные работы по проверке заземления электрооборудования.

В 2005 году произведена аттестация рабочих мест учебного комбината ЖКХ г. Брянска.

2.2. Финансово-экономические и производственные показатели работы предприятия ООО "Климовская деревообрабатывающая компания"

Финансово-экономические и производственные показатели работы предприятия ООО "Климовская деревообрабатывающая компания" представлена в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Финансово-экономические и производственные показатели работы предприятия ООО "Климовская деревообрабатывающая компания"

№ пп	Наименование показателей	Ед. изм.	2005 г.	2006г.	% 2006 г к2005 г
1	Выпуск товарной продукции	тыс. руб	8840	11697	132,3
2	Изготовление деревянной тары	тыс.шт	100	173	173,0
3	Изготовление пиломатериалов	м ³	3000	5000	166,7
4	Себестоимость продукции	тыс. руб	8320	10637	127,8
5	Прибыль	тыс. руб	520	1060	203,8
6	Средняя цена за 1 м ³ пиломатериала	Руб.	2,0	2,3	115,0

7	Средняя цена за 1 шт. деревянной тары	Руб.	5,0	5,0	100
8	Затраты на техническое перевооружение, ремонт, приобретение оборудования	тыс. руб.	858	1010	117,7
9	Численность всего	чел.	65	87	133,8
10	Фонд заработной платы	тыс. руб.	1794	3236	180,4
11	Среднемесячная заработная плата на 1 рабочего	Руб.	2300	3100	134,8

Данные табл.2.1 показывают, что в течении анализируемого периода с 2005-2006 г.г.наблюдается увеличение выпуска товарной продукции на 32,3% и в 2006 г. выпуск составил 11697 тыс. руб. . Произошло увеличение по изготовлению деревянной тары и пиломатериалов на 73% и 66,7% соответственно.

В связи с увеличением средней цены 1м³ пиломатериала на 15% , произошел рост себестоимости продукции на 27,8%. Затраты на техническое перевооружение, ремонт и приобретение оборудования увеличились на 17,7% и составили 1010 тыс. руб. на конец анализируемого периода. Средняя цена 1 шт. деревянной тары не изменилась и составила 5 руб.

В связи с увеличением выпуска товарной продукции, произошел рост прибыли предприятия на 103,8% и в 2006 г. прибыль составила 1060 тыс. руб. это следует оценить положительно.

В течении анализируемого периода наблюдается рост численности работников на 3,8% и в 2006 г. их число составило 87 человек , а это на 22 человека больше по сравнению с показателем 2005 г. В связи с увеличением среднемесячной заработной платы работников на 34,8%, и увеличением численности работников, общий фонд заработной платы увеличился на 80,4% и составил 3236 тыс. руб., а это на 1442 тыс. руб. больше по сравнению с 2005 г.

ООО «Климовская деревообрабатывающая компания» производит и предлагает к реализации широкий ассортимент пиломатериалов и погонажных изделий:

1. Пиломатериалы естественной влажности и сухие: доски, бруски, брусья, штакетник, дрань штукатурная.

2. Погонажные изделия только камерной сушки: обшивочная доска, наличник, плинтус, доска для пола, раскладка полок.

ООО «Климовская деревообрабатывающая компания занимается изготовлением деревянных поддонов, предназначенная для транспортирования и хранения различных групп товаров.

Все пиломатериалы выпускают отборного 1, 2, 3, 4 сорта; брусья – 1, 2, 3, 4 сорт (из хвойных пород), пиломатериалы лиственных пород разделяют на 1, 2, 3 сорт.

Погонажные изделия выпускают под прозрачное покрытие, под непрозрачное покрытие.

Из табл. 2.2. видно, что затраты на производство и реализацию продукции ООО "Климовская деревообрабатывающая компания" значительно возросли в 2006 году по сравнению с 2005 годом: по топливу – на 20%, по электрической энергии – на 25%, по оплате услуг связи на 33 %. Это связано с увеличением тарифов на энергоносители и услуги связи.

Таблица 2.2

Затраты на производство и реализацию продукции
ООО "Климовская деревообрабатывающая компания" с 2005-2006 г.г.

№пп	Наименование показателей	Всего, тыс. руб.		
		за 2005 г.	за 2006 г.	% 2005 г. к 2006 г.
1	Выпуск товаров в фактических ценах (без НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	8840	11697	132,3
2	Затраты на производство и реализацию продукции, всего	8320	10637	126,9
3	В т.ч.	3526	4007	113,6

	Сырье, материалы			
4	Топливо	1500	1800	120,0
5	Энергия электрическая	700	750	125,0
6	Вода	8	13	162,5
7	Затраты на оплату труда	1794	3236	180,3
8	Единый социальный налог	148	152	102,7
9	Амортизация основных средств	424	424	102,0
10	Суточные и подъемные	20	20	130,0
11	Налоги и сборы, включенные в себестоимость продукции (без единого социального налога)	30	45	150,0
12	Оплата услуг связи	120	160	133,0
14	Охрана труда	50	30	60,0

Доставка продукции в магазины (розничная торговля) п. Климово осуществляется кольцевым развозом автотранспортом предприятия. Для этого отдел сбыта принимает заявки (по телефону или через менеджеров по работе с магазинами поселка) формирует три рейса по поселку. Развозку продукции осуществляют грузчики отдела сбыта и водители. Розничные торговые предприятия, реализующие изделия представлены в табл.2.3.

Таблица 2.3

Розничные торговые предприятия, реализующие пиломатериалы и погонажные изделия

№ пп	Торговая организация	Количество магазинов	Товарооборот, тыс. руб./мес.	
			Общий	В среднем на 1 магазин
1	Торговый дом "Мир" г. Новозыбков	4	6632	1658

2	Магазин "Спутник"	2	1361,6	680
3	Магазин "Русь"	1	611,1	611,1
4	Магазин "Строй-мастер"	1	350,0	350,0
	Итого	8	8954,7	1044,3

Частные предприниматели (розничной торговли) приобретают косвенные каналы распределения (оптовая торговля, многоуровневые каналы).

Оптовые (крупно-мелкооптовые) предприятия (независимые посредники) города Брянской области и других областей приобретают продукцию самовывозом на предприятии.

Доставка продукции оптом (крупно-мелкооптовым) покупателям (независимым посредникам) города Брянска и Брянской области, Калужской области и других областей транспортом предприятия.

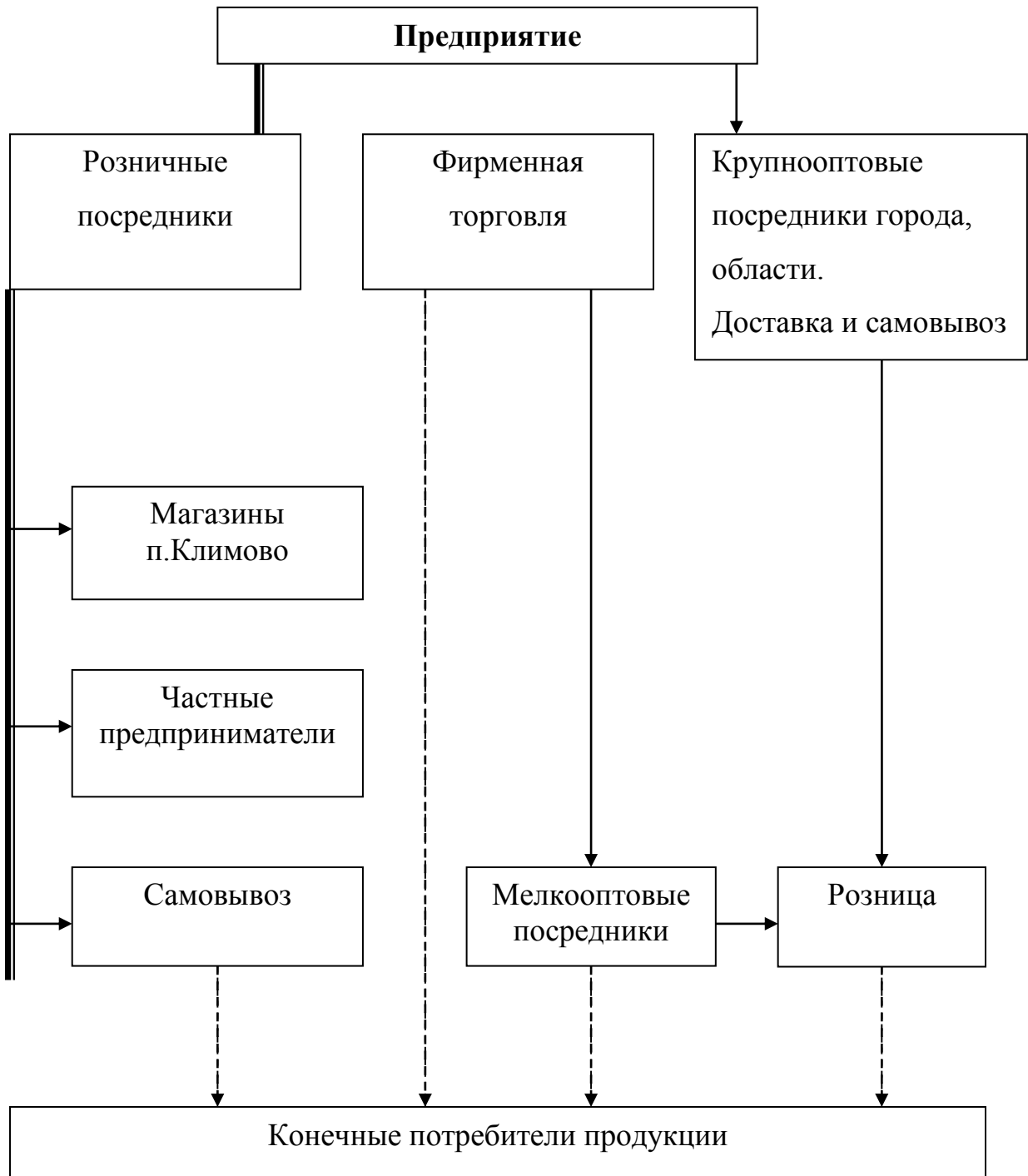
Предприятие осуществляет доставку продукции своим транспортом и самовывозом в Орловскую, Калужскую, Московскую области и крупным оптовым базам города Брянска. Схема каналов товародвижения представлена на рис.2.2.

Как видно из представленной схемы предприятие использует различные каналы товародвижения. Из них, канал нулевого уровня, и канал нулевого уровня, и одноуровневый канал распределения являются наиболее затратными (содержание фирменных магазинов, заработная плата персонала магазинов, транспортные расходы по доставке небольших партий продукции в магазины города (без оплаты транспортных расходов) и др.).

При доставке продукции крупным и средним оптовикам, транспортные издержки уменьшаются в зависимости от объема поставки и за счет оплаты транспортных расходов частью оптовиков (в практике предприятия около 10% оптовиков оплачивают транспортные расходы).

Среднемесячный объем реализации составляет 1,5 млн. руб. Из них:

- Фирменная торговля 0,03 млн. руб. (2%)
- Торговые точки п. Климово 0,04 млн. руб. (2,4%)
- Оптовые поставки г. Новозыбкова 0,39 млн. руб. (26%)



- ⇒ одноуровневый канал
- многоуровневый канал
- - - - -> канал нулевого уровня

Рис.2.2. Схема каналов товародвижения ООО «Климовская деревообрабатывающая компания»

Как видно из представленных цифр, реализация продукции через фирменную торговую сеть предприятия не эффективна (2% общего объема реализации). Это связано с недостаточным вниманием руководства к организации данного вида торговли и отсутствием должного финансирования.

Объем продаж в магазины п. Климово (кольцевой развоз) составляет 2,4 % общего объема реализации, что свидетельствует о недостаточно эффективной работы менеджеров по работе с данными магазинами. При эффективной организации работы менеджеров по продажам объем реализации возможно увеличить. Однако для увеличения объема продаж существуют реальные препятствия:

- сильная конкуренция на рынке сырья;
- слабая профессиональная подготовка менеджеров по работе с магазинами поселка.

Реализация продукции ООО "Климовская деревообрабатывающая компания" за пределы района в 2006 году представлена в табл.2.4.

Таблица 2.4

Реализация продукции ООО "Климовская деревообрабатывающая компания" за 2006 год

№ пп	Наименование территории по месту нахождения грузополучателя	Пиломатериал обрезной		Доска для пола	
		В натуральном выражении, м ³	В стоимостном выражении, тыс. руб	В натуральном выражении, м ³	В стоимостном выражении, тыс. руб
1	Москва	1600	3200	600	1200
2	Калуга	1000	950	-	-
3	Орел	900	1260	200	280
4	Брянск	1400	2240	200	280
	ИТОГО	4900	7650	1000	1760

Вывоз продукции составляет 98%, то есть основными получателями товаров продукции ООО "Климовская деревообрабатывающая компания" (пиломатериал обрезной, доска половая) являются предприятия г. Брянска, Москвы и других городов.

В сложившейся ситуации на предприятии, целесообразно сделать акцент на развитие именно этого канала распределения, т.к. данный вид канала связан с наименьшими издержками для предприятия. Доставка продукции иногородним получателем осуществляется силами и средствами самих получателей.

Наличие значительного числа предприятий - конкурентов требует маркетингового подхода к изучению рынка, сбору информации сильных и слабых сторонах конкурентов, формированию спроса и стимулирования сбыта (табл. 2.5.).

Таблица 2.5.

Конкуренты ООО "Климовская деревообрабатывающая компания"

№пп	Наименование предприятия	Ассортимент продукции
1	ООО «Техлес»	Пиломатериалы естественной влажности
2	ООО «Росспродукт»	Тарная заготовка
3	ЧП «Жданов»	Пиломатериалы естественной влажности
4	ООО «Леспром»	Пиломатериалы естественной влажности

В сравнении с конкурентами предприятие уступает в объемах переработки древесины только ООО «Росспродукт», но преимущество в том, что ни одна из перечисленных фирм не выпускает сухие пиломатериалы и погонажные изделия. Поэтому перед фирмой стоит главная задача удержаться на рынке этой продукции в данном регионе.

Реализация готовой продукции – один из важнейших этапов деятельности ООО "Климовская деревообрабатывающая компания". Для этих целей на предприятии создана сбытовая служба, рис.2.3.



Рис. 2.3. - Структура службы сбыта ООО "Климовская деревообрабатывающая компания"

Каналы распределения продукции ООО "Климовская деревообрабатывающая компания" представлены следующим образом.

При обслуживании потребителей предприятие использует как прямые, так и косвенные каналы распределения продукции различных уровней.

Прямые каналы распределения (канал нулевого уровня); предприятие имеет собственный магазин (розничная торговля) при предприятии. Объем продаж этих торговых точек очень мал и составляет всего 2% среднемесячного объема реализации в целом по предприятию.

Косвенные каналы распределения (розничная торговля, одноуровневый канал).

Для обеспечения конкурентоспособности продукции ООО "Климовская деревообрабатывающая компания" необходимо проводить изучение покупательского спроса, всестороннее изучение конкурентов, потенциальных покупателей, как в районе, так и за его пределами.

На предприятии недостаточно внимания уделяется стимулированию сбыта, требуется продуманная система для проведения этой работы.

С целью рекламирования продукции, продвижения ее на потребительском рынке делается следующее: ООО "Климовская деревообрабатывающая компания" ежегодно участвует в выставках деревообработки в городах Москве, Брянске, Туле, Орле, Калуге, Курске.

Таким образом, можно заключить, что:

- ООО "Климовская деревообрабатывающая компания" имеет опыт производства пиломатериалов и погонажных изделий высокого качества;
- Проектная мощность предприятия в настоящее время по объективным причинам используется лишь на 56%, есть возможности для расширения производства на имеющейся материально-технической базе;
- Анализ ассортимента продукции ООО "Климовская деревообрабатывающая компания" показывает, что он отличается большим качеством наименований, наибольшее количество наименований приходится на погонажные изделия.
- Анализ объемов продаж выявил тенденцию к росту погонажных изделий в последний год, что связано с модернизацией производства, внедрением новых технологий, направленных на более глубокую переработку сырья.

Служба сбыта предприятия выполняет ряд важных функций, но нуждается в расширении;

ООО "Климовская деревообрабатывающая компания" использует разнообразные каналы сбыта продукции, наиболее эффективным в настоящее время является сбыт через оптовых посредников в г. Москве – 70% и оптовых посредников в регионах - 28 % среднемесячного объема реализации.

Недостаточно эффективна работа по сбыту продукции через каналы нулевого уровня и одноуровневые каналы (магазины п. Климово).

Наличие значительного числа предприятий – конкурентов требует маркетингового подхода к рыночной деятельности. В целях обеспечения роста объемов производства и реализации продукции, увеличения прибыли ООО "Климовская деревообрабатывающая компания" предлагается:

- принять действенные меры по увеличению количества поступающего сырья;
- снижать себестоимость продукции за счет сокращения затрат;
- расширить отдел сбыта предприятия за счет введения в его состав двух менеджеров по сбыту для большего охвата каналов распределения продукции;
- создать систему стимулирования сбыта;
- организовать проведение маркетинговых исследований, анализ сильных и

слабых сторон предприятий-конкурентов, использовать результаты исследований для принятия коммерческих решений;

- регулярно проводить выставки-продажи, покупательские конференции, презентации новой продукции ООО "Климовская деревообрабатывающая компания" в п. Климово, Климовском районе с целью продвижения продукции на потребительском рынке;

- использовать разнообразные средства рекламы продукции ООО "Климовская деревообрабатывающая компания": рекламу на транспорте предприятия, рекламу в районной прессе и на местном радио, рекламу на упаковочных материалах.

2.3. Анализ персонала и производительности труда

Произведем анализ динамики численности на предприятии с 2005-2006 г.г., табл.2.6.

Таблица 2.6

Динамика численности работающих на предприятии с 2005-2006 г.г.

Наименование показателей	2005 г		2006г		Отклонение 2006 г. от 2005 г.	
	чел.	Доля, %	чел.	Доля, %	чел.	Доля, %
Численность всего, в том числе	65	100	87	100	+22	+33,8%
Рабочие	59	90,78	80	91,95	+21	+1,17
Руководители	5	7,69	6	6,89	+1	-0,8
Специалисты	1	1,54	1	1,15	-	-

Данные табл.2.6 показывают, что наибольший удельный вес в общей

структуре численности приходится на рабочих. Так, доля рабочих колеблется на протяжении анализируемого периода от 90,78% в 2005 г. до 91,95% в 2006 г.

Небольшая доля приходится на руководителей. Так, в 2005 г. и в 2006 г. численность руководителей составила 7,69% и 6,89%. Такое снижение доли руководителей произошло за счет изменения общей структуры персонала. Общее число работающих в 2006 г. составило 87 человек, а это на 22 человека больше по сравнению с показателем 2005 г.

Для сотрудников предприятия характерны высокая технологическая дисциплинированность, следование нормам и правилам, сформулированных в должностных инструкциях, положениях и других нормативных документах.

Произведем анализ образовательного уровня персонала, табл.2.7.

Таблица 2.7

Образовательный уровень персонала на предприятии с 2005-2006 г.г.

Наименование показателей	2005 г		2006г		Отклонение 2006 г. от 2005 г.	
	чел.	Доля, %	чел.	Доля, %	чел.	Доля, %
Численность всего, в том числе	65	100	87	100	+22	+33,8%
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ	34	52,30	47	54,02	+13	+1,72
СРЕДНЕТЕХНИЧЕСКОЕ	28	43,07	39	44,82	+11	+1,75
СРЕДНЕЕ	3	4,62	1	1,54	-2	-3,08
НЕПОЛНОЕ СРЕДНЕЕ	0	0	0	0	0	0

Данные табл. 2.7 показывают, что в течении анализируемого периода наблюдается увеличение доли численности персонала с высшим и среднетехническим образованием на 1,72% и 1,75% соответственно. Численность персонала со средним образованием снизилась на 2 человека и в

2006 г. доля численности со средним образованием составила 1,54%.

Так, в общем на предприятии наибольший удельный вес приходится на работников имеющих высшее образование, а это более 50%. Так, в 2005 и 2006 г.г. доля численности с высшим образованием составила 52,30% и 54,02%.

Чуть меньше 50% работников имеют среднетехническое образование и доля на протяжении анализируемого периода колеблется от 43,07% до 44,82% в 2006 г.

Т.е. на основании выше изложенного можно сделать вывод, что образовательный уровень персонала на предприятии ООО «КДК» достаточно высокий. Но на предприятии необходимо применять систему повышения квалификации кадров, связанную с изменениями в технологиях производства и введением каких-либо новшеств на предприятии.

Произведем анализ соотношения темпов роста производительности труда и фонда заработной платы на предприятии, табл.2.8.

Таблица 2.8

Динамика производительности труда и фонда заработной платы с 2005-2006

г.г.

Показатели	Ед. измерения	2005 г.	2006 г.	Темпы роста, %
Выпуск товарной продукции	Тыс. руб.	8840	11697	132,3
Численность работников всего	человек	65	87	133,8
Численность рабочих	человек	59	80	135,59
Производительность труда (выработка на одного работающего)	руб.	136,0	134,44	98,85
Производительность труда (выработка на одного рабочего)	руб.	149,83	146,21	97,58
Фонд заработной платы	тыс. Руб.	1794	3236	180,4
Среднемесячная заработная плата на 1 рабочего	Руб.	2300	3100	134,8

Производительность труда рассчитывается отношением выпуска товарной продукции к численности работающих (рабочих).

Данные табл. 2.8 показывают, что в течении 2005-2006 г.г. произошло снижение производительности труда . Так, выработка на одно работающего и на одного рабочего в 2006 г. составила 134,44 руб. и 146,21 руб.соответственно, а это ниже по сравнению с показателем 2005 г. на 1,15% и 2,42% соответственно.

На предприятии применяются сдельная и повременная форма оплаты труда персонала. Предусмотрено премирование за выполнение индивидуальных заданий. Фонд заработной платы увеличился на 80,4%, среднемесячная заработная плата 1 рабочего возросла на 34,8%.

Т.е. на основании выше изложенного можно сделать вывод, что темпы роста заработной платы опережают темпы роста производительности труда. Т.к. производительность труда не то что бы повышается, а даже замечено снижение выработки как на одного работающего так и на одного рабочего. Поэтому на предприятии необходимо снизить численность работников предприятия или же повышать производительность труда. Так как увеличение выработки товарной продукции –не является показателем улучшения деятельности предприятия.

2.4. Анализ методов управления на предприятии

На предприятии применяют некоторые виды методов управления:

Организационно-административные методы оказывают прямое воздействие на персонал через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины.

На предприятии эти методы служат средством прямого воздействия на процесс производства и труд работников, что позволяет координировать выполнение ими отдельных функций или решение общей задачи. Однако в целом прямые воздействия, в конечном счете, ведут к усилению пассивности подчиненных, а иногда и к скрытому неповиновению.

Планирование на предприятии используется как метод; во-первых, управления хозяйственной деятельностью; во-вторых, управления производством;

в-третьих, управления персоналом.

Произведем анализ существующих методов управления на предприятии, табл.2.9.

Таблица 2.9

Анализ существующих методов управления на предприятии

Методы управления на предприятии	Существующие методы управления на предприятии ООО «КДК»	Необходимые мероприятия
1. Организационно - административные методы:		
-организационные воздействия	ДА	нет
-распорядительные воздействия	ДА	Необходимо совершенствовать должностные инструкции примерно 1 раз в год
-материальная ответственность и взыскания	ДА	нет
-дисциплинарная ответственность и взыскания	ДА	Усилить контроль за дисциплиной работников
-административная ответственность	ДА	нет
2. Экономические методы – способ осуществления управляющих воздействий на персонал на основе использования экономических законов и категорий, основные методы:		
- Плановое ведение хозяйства	ДА	Улучшить планирование на предприятии
- Хозяйственный расчёт	ДА	Улучшить планирование на предприятии
- Оплата труда	ДА	Пересмотреть методы стимулирования работников путем дополнительного премирования
- Рабочая сила	ДА	Разработать ежегодную программу повышения квалификации кадров и обучение вторым и смежным профессиям.

- Рыночное ценообразование	ДА	Усилить контроль за ценообразованием с учетом покупательского спроса и инфляционного роста цен.
<p>3. Социологические методы - играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.</p> <p>Виды социологических методов исследования:</p>		
- анкетирование;	ДА	Разработать примеры анкет на предприятии для самих работников и для потребителей нашей продукции
- интервьюирование;	НЕТ	Проводить интервьюирование с потребителями
- социометрия;	НЕТ	Внести в штатное расписание должность «Психолога»
- наблюдение;	НЕТ	Проводить наблюдение за работниками внутри предприятия. Внести в штатное расписание должность «Психолога»
- собеседование.	ДА	Собеседование проводится при приеме на работу, необходимо улучшить формы опросников для собеседования при приеме на работу.
4. Психологические методы - играют очень важную роль в работе с персоналом, т. к. направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны.	НЕТ	Внести в штатное расписание должность «Психолога»

Данные табл.2.9 показывают, что на предприятии существуют все организационно-административные методы. Но предприятие планирует совершенствовать организационно-распорядительные документы и усилить контроль за дисциплиной работников с помощью штрафов.

По плановому ведению хозяйства и хозяйственному расчету необходимо улучшать планирование, а именно количество работников необходимых для выполнения определенного объема работ, пересмотреть все существующие ставки, снижать численность работников предприятия по мере возможности, т.к. за 2006 г. При увеличении численности работников произошло снижение производительности труда.

В связи со снижением производительности труда необходимо мотивировать работников, посредством дополнительных премий. Для того, чтобы сократить численность работников предприятия, необходимо проводить обучение вторым и смежным профессиям, для сокращения ставок в штатном расписании.

Также, для того, чтобы проводить наблюдение, и использовать психологические методы, которые играют очень важную роль в работе с персоналом, необходимо ввести в штатное расписание должность «Психолог».

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

3.1. Материальная мотивация

Сущность материальной мотивации труда заключается в методах материального стимулирования работников.

Мотивировать человека — значит затронуть наиболее важные для него интересы и дать ему возможность, шанс реализовать их в процессе работы.

Следует учитывать, что честная, хорошо оплачиваемая работа является для многих работников чем-то самим собой разумеющимся.

Деньги, как мотив деятельности, удовлетворяют разные потребности — потребность в безопасности и защищенности, почти все физиологические потребности. Они служат основой для удовлетворения социальных потребностей, являются показателями уровня престижа человека в определенных ситуациях и т. д.

Так как до сегодняшнего времени на предприятии не применялась никакая система премирования, на предприятии необходимо ввести следующие ставки премиальных выплат для рабочих одного из цехов предприятия, табл.3.1(прил.2).

Данные табл. 3.1 показывают размер премии рабочим одного из цехов предприятия, не работающих в бригаде и влияние КТУ на размер премии. Основанием для начисления премии является план и отчет бригады за месяц и КТУ, установленный гл. инженером совместно с бригадиром.

Премирование производится по результатам выполнения плана за месяц. Рабочим, допустившим прогул без уважительной причины или появление на работе в нетрезвом состоянии, КТУ снижаете до 1,0.

Рабочим, нарушившим правила ТБ, КТУ снижается до 0,1. З/плата каждого рабочего не может быть ниже установленного государством минимального размера за отработанное время, за исключением случаев, предусмотренным трудовым законодательством.

При допущенном браке по вине рабочего, это брак оплаты не подлежит согласно КЗоТ РФ. Рабочим, вновь поступившем на работу, премия за отработанное время в первом месяце может быть выплачена по усмотрению руководителя предприятия с представлением участников участка.

Рабочим, проработавшим не полный месяц с связи с переходом на другую работу, с призывом в Армию, поступлением в учебное заведение, уходом на пенсию, уходом по сокращению штатов и других уважительных причин выплата премии производится за фактически отработанное время.

Это подтверждает и отставание темпов роста объема реализации продукции от темпов роста объема производства. Для повышения заинтересованности рабочих необходимо, на наш взгляд ввести премиальные выплаты специалистам, руководителям, рабочим. В настоящее время такая премиальная доплата установлена только директору. В табл. 3.2. нами предложены коэффициенты премиальных доплат по категориям работающих в зависимости от выполнения плана объема реализованной продукции.

Для специалистов и руководителей предлагаем производить премиальные выплаты за рост объема договоров, рабочим за рост качества и объем оказываемых услуг.

Применение новой системы оплаты труда позволит заинтересовать работников в результатах своего труда и еще с большей отдачей использовать свои возможности для работы предприятия.

Содержание изменений сводится к следующему, табл.3.2 (прил.3)

Премирование работающих предприятия основывается на показателе выполнения плана производства продукции (услуг). Эта премия, включает тринадцатую заработную плату и надбавку в виде процентов к основной заработной плате.

Премию за качество работ получают только рабочие.

В целях мотивации персонала в повышении конкурентоспособности продукции и увеличении объемов реализации, доли рынка, считаю необходимым увязать заработную плату всех категорий работающих, а точнее ее премиальную часть, только с изменением объема реализации. При этом премию рабочим

установить из двух составляющих: первая - это 25% основной заработной платы - премиальная надбавка за выполнение плана производства; вторая - 20% к основной заработной плате при росте объема реализации до 104,9% , табл. 3.2.

Премиальную надбавку специалистам и руководителям утвердить только как процент, связанный с изменением объема реализации согласно предложенной шкале в табл.3.2.

Применив предложенную шкалу по премиальным выплатам , мы установили, что подобный подход увеличил бы сумму заработной платы и повысил бы заинтересованность работников предприятия.

3.2. Нематериальные способы мотивации труда на предприятии

Одним из способов мотивации труда- является продвижение и по службе и повышение квалификации кадров.

Главная задача повышения квалификации руководителей и специалистов - обеспечить быструю реализацию новых научных, технических, организационных и экономических идей в практику деятельности предприятия (организации, фирмы). Один из путей совершенствования системы повышения квалификации этой категории работников — переход от сложившейся практики периодического (а чаще всего эпизодического) обучения к непрерывному пополнению и обновлению знаний. Поэтому повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих должно стать составной частью государственной системы непрерывного образования с подключением сюда системы высшего и среднего специального образования страны.

Кроме того, на предприятии целесообразно, особенно с учетом возросших требований к качеству рабочей силы и наметившейся тенденции сокращения выделяемых на подготовку кадров средств, иметь на предприятиях самостоятельный фонд подготовки кадров на равных правах с фондом развития производства, науки и техники. Этот фонд следует поставить в зависимость от получаемой прибыли. Следует отметить, что эффект от формирования квалифицированной рабочей силы не столь очевиден и часто отдален во времени,

что служит серьезным препятствием на пути реализации концепции расширения вложения средств в человеческий капитал, в подготовку квалифицированных кадров.

Есть и сугубо экономические причины такого положения, в частности серьезные недостатки в налогообложении предприятий, когда остающихся у них средств просто не хватает для качественной подготовки кадров на договорной основе. Поэтому предприятия часто вынуждены довольствоваться малым — краткосрочной подготовкой кадров через индивидуальные формы обучения.

Оценивая сложившуюся ситуацию, можно согласиться с мнением, что в условиях самостоятельного, но еще незрелого менеджмента, усугубляемого отсталостью технической базы производства, обуславливающей довольно стабильные и низкие требования к процессам обучения, пока не приходится ожидать прогрессивных сдвигов в области внутривыпускного управления подготовкой кадров".

В этих условиях предприятие нуждается в определенной поддержке. Регулирующее воздействие на предприятие, на его политику в отношении подготовки кадров может проводиться в тесной увязке с программой занятости, реализуемой на данной территории (в регионе), с различными формами территориальной организации подготовки кадров в лице таких субъектов управления, как федеральная служба занятости, администрация области (города) и др. Следовательно, регулирование деятельности предприятия в области подготовки кадров со стороны государственных органов может носить различный характер. Это и стимулирование заводской системы обучения путем выделения предприятиям различного рода субсидий целевого назначения (на создание новых рабочих мест, подготовку и переподготовку кадров) при условии обеспечения соответствующих стандартов качества, дифференцированная налоговая политика (например, скидка с налога на прибыль при организации соответствующих курсов по переподготовке работников, освобождение от налога сумм, направленных на обучение работников, сокращение размеров или даже освобождение от взносов на социальное страхование и т.п.).

При приеме на работу на предприятие, предпочтение отдается людям,

имеющих специализированное средне-техническое и высшее образование . Для этого целесообразно разработать анкетирование, табл. 3.3.

Таблица 3.3.

Анкетирование персонала при приеме на работу

Ф. И. О. кандидата на должность _____ _____	
Стаж работы по данной специальности _____	
Пол Ж <input type="checkbox"/> М <input type="checkbox"/>	Возраст _____
Образование (высшее , среднее, специальное) _____	
Какое учебное заведение Вы закончили и в каком году? _____	
Семейное положение _____	
Дети, количество детей _____	
Любимое занятие в свободное время _____	
Как Вы любите работать:	
-в одиночку <input type="checkbox"/>	-в коллективе <input type="checkbox"/>
Какие важные факторы для Вас при работе в коллективе?	
- социальный статус <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-морально-психологическая обстановка на производстве	<input type="checkbox"/>
-стиль руководства <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-материальные вознаграждения <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-продвижение по службе <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ответить по 5 бальной шкале.	
Дата « ____ » _____ г. Подпись _____	

Для лиц имеющих средне-техническое образование, необходимо организовать курсы по «Подготовке кадров» до приема на работу, по мере накопления кандидатов на должности. Для работников организации организуются курсы по повышению квалификации без отрыва от производства. В связи с

изменением Указов, Приказов, нормативных актов, инструкций и других документов, которыми руководствуется персонал предприятия, при выполнении своих должностных обязанностей, проводятся занятия по изучению вышеуказанных документов.

На нашем предприятии подготовка осуществляется по следующим направлениям, табл. 3.3 (прил.4).

Цель деятельности предприятия в области обучения состоит в обеспечении:

- надлежащего уровня подготовки работника, соответствующего требованиям рабочего места (должности);
- условий для мобильности работника, как предпосылки к лучшему использованию и обеспечению занятости;
- возможности для продвижения работника как условия формирования мотивации и удовлетворенности трудом.

3.3. Социально-психологические методы

Социально-психологические факторы — это качество трудовых коллективов, их социально-демографический состав, уровень подготовки, дисциплинированности, трудовой активности и творческой инициативы работников, система ценностных ориентаций, стиль руководства в подразделениях, на предприятии в целом и др.

3.3.1. Анализ стиля управления и опрос работников предприятия

Связь между личностными характеристиками и эффективностью деятельности опосредуется такими социально-психологическими факторами, как позиция личности в коллективе, степень соответствия ее интересов с интересами членов коллектива.

Можно выделить следующие 4 типа позиций, склонностей или ориентации руководителя, т.е. приоритеты личных ориентации в руководстве:

Д - ориентация на интересы дела (характеризует уровень руководителя,

компетентность и способность к самостоятельному принятию решений, его личную продуктивность);

П - ориентация на отношения с людьми, психологический климат в коллективе (характеризует воспитательную, гуманную направленность руководителя, его умение делегировать полномочия, вовлекать членов коллектива в процесс принятия решений);

С - ориентация на себя (характеризует стремление руководителя реализовать себя в руководящей работе, добиться личных целей, стремление к самостоятельности и независимости);

О-ориентация на официальную субординацию (характеризует стремление руководителя соблюдать внешние проявления деятельности руководителя, казаться руководителем, соблюдать большую дистанцию с подчиненными, сохранять авторитет любой ценой).

На нашем предприятии руководителя можно отнести к 4 типу, т.е. ориентация на официальную субординацию. Но опрос подчиненных (анкета приведенная ,прил.5) показал, что большинство работающих на предприятии предпочитают руководителя, который относится к типу :Ориентация на отношения с людьми, психологический климат в коллективе (П).

Более 60% опрошенных дали вот такие ответы, табл.3.4 (прил.6).

По-моему наилучшим является демократический стиль(золотая середина).

Менеджер, использующий преимущественно *демократический стиль*, стремится как можно больше вопросов -решать коллегиально, систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе, правильно реагирует на критику. В общении с подчиненными предельно вежлив и доброжелателен, находится в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет людям. Требователен, но справедлив. В подготовке к реализации управленческих решений принимают участие все члены коллектива.

Демократичный менеджер при проведении деловых совещаний размещается, как правило, в середине групп. Это создает непринужденную обстановку при

обсуждении проблем развития организации .

Впервые вопрос о стилях руководства был рассмотрен К.Левиним, который выделил авторитарный, демократический и анархический стили.

Данный подход и положен автором в основу классификации стилей руководства.

Для *авторитарного (автократического) стиля* характерна централизация власти в руках одного руководителя, требующего, чтобы о всех делах докладывали только ему. Данному стилю присущи ставка на администрирование и ограниченные контакты с подчиненными. Такой менеджер единолично принимает (или отменяет) решения, не давая возможности проявить инициативу подчиненным, категоричен, часто резок с людьми. Всегда приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит. Иными словами, основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд.

Для автократа характерны догматизм и стереотипность мышления. Все новое воспринимается им с осторожностью или вообще не воспринимается, так как в управленческой работе он практически пользуется одними и теми же методами. Т.е. вся власть сосредоточена в руках руководителя-- автократа. Даже размещение людей в процессе проведения К совещаний подчинено его идеологии (все постоянно должны быть на виду). Это создает напряженную обстановку, так как подчиненные в этом случае желали бы избежать тесного контакта с таким менеджером.

Руководитель становится автократом тогда, когда он по своим качествам стоит ниже людей, которыми руководит, или если его подчиненные имеют слишком низкую общую и профессиональную культуру.

Данный стиль не стимулирует инициативу подчиненных, она, наоборот, часто наказуема автократом, что делает невозможным повышение эффективности работы организации . Под началом автократа неприятно работать, ибо увольнение "неудобных" является целью его управленческой деятельности. В споре он часто произносит сакраментальную фразу: "Мы с тобой не сработаемся". В таких условиях, естественно, отсутствует удовлетворенность трудом, так как подчиненные автократу сотрудники считают, что их творческие силы не находят

должного применения.

Руководитель с *либеральным (невмешательским)* стилем руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена полная самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества. Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить ранее принятое им решение, особенно если это угрожает его популярности. Отличает либералов безынициативность, неосмысленное исполнение директив вышестоящих органов управления.

Из имеющегося арсенала средств воздействия на коллектив основное место у либерала занимают уговоры и просьбы. При выполнении управленческих функций пассивен, можно сказать, "плывет по течению". Менеджер-либерал боится конфликтов, в основном соглашается с мнением подчиненных.

Мягкость в обращении с людьми мешает ему приобрести реальный авторитет, поскольку отдельные сотрудники требуют от него поблажек, которые он и делает, боясь испортить с ними взаимоотношения. Следствием этого может быть панибратство, а "дистанция" руководителя со своими-подчиненными на работе крайне незначительна. В конечном счете руководитель либерального стиля не проявляет сколь-нибудь выраженных организаторских способностей, слабо контролирует и регулирует действия подчиненных и, как следствие, его управленческая деятельность нерезультативна.

В конечном итоге все сводится к технологии принятия управленческих решений, в частности менеджер:

- 1) единолично принимает решение и извещает о нем ("чистый автократ");
- 2) "внушает" решение;
- 3) высказывает свои мысли, идеи и предлагает задавать вопросы;
- 4) предлагает пробное решение в качестве опытного образца (модели) для решения;
- 5) раскрывает суть проблемы, дает указания, оценивает предложения, принимает решения ("чистый" демократ);
- 6) устанавливает ограничения и просит сотрудников принять решение;
- 7) позволяет подчиненным действовать без ограничений, установленных

руководством "свыше" ("чистое невмешательство").

Исследования немецких ученых выявили зависимость между результатами труда и стилем руководства. Эффективность различных стилей оценивалась в течение трех лет. Самые высокие результаты наблюдались у коллектива, где преобладает демократический стиль руководства, и самые низкие — у коллектива с либеральным и авторитарным .

Исследовались производительность труда, психологический климат, текучесть кадров и прибыль.

Следует иметь в виду, что каждый из указанных стилей "в чистом виде" встречается очень редко. Гибкость руководителя и заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации.

3.3.2. Правила интервьюирования и собеседования

Введение специализации «Психолог» на нашем предприятии — это достаточно новое явление. Психолог будет заниматься психологическими вопросами, проводить интервьюирование, анкетирование, собеседование, наблюдение.

Рассмотрим основные правила общения.

Наиболее эффективная форма общения — *диалог*, в основе которого лежит умение задавать вопросы! В литературе по деловому общению¹ выделены некоторые типы вопросов, помогающие получить нужную информацию.

Наиболее эффективны для ведения диалога *открытые* вопросы типа:

Каково ваше мнение?

Каким образом?

Сколько еще?

Почему?

Как? и т.п.

Информационный вопрос относится к вопросам открытого типа и его следует

¹ Емельянов Ю.Н. Обучение паритетному диалогу. — Л.: ЛГУ, 1991;

Милич П. Как проводить деловые беседы. — М.: Экономика, 1987.

строить так, чтобы он вызвал к жизни информацию, способную заинтересовать и сгруппировать вокруг себя различные мнения. Если вопрос рассчитан на «да» или «нет», он закрывает диалог и его нельзя считать информационным, например, вопрос типа «Какие меры вы приняли, чтобы улучшить обслуживание?» относится к информационным, а вопрос «Вы действительно думаете, что приняли все меры?» к таковым не относится.

Закрытые вопросы, ответом на которые будут «да» или «нет», рекомендуются не для получения информации, а для получения подтверждения согласия или несогласия с высказанной позицией.

Непрерывность открытого диалога обеспечивается использованием *зеркальных вопросов*. Технически такой вопрос состоит в повторении с вопросительной интонацией части утверждения, только что произнесенного собеседником, для того чтобы заставить его увидеть свое утверждение как бы со стороны:

Я никогда не буду иметь с ним дела!

Никогда?

Сейчас у меня нет для этого средств!

Нет средств?

Зеркальный вопрос позволяет, не противореча собеседнику и не опровергая его утверждений, создавать в беседе моменты, придающие диалогу новый смысл. Он дает значительно лучшие результаты, чем круговорот вопросов: «Почему?», которые обычно вызывают защитные реакции, отговорки, поиски причинности и могут привести к конфликту.

Эстафетные вопросы призваны динамизировать диалог, они позволяют опережать высказывания партнера, не перебивая, а помогая ему.

Эстафетный вопрос требует способности слушать и схватывать на лету реплики партнера и провоцировать его сказать еще больше, сказать по-другому и сверх того, что сказано.

Успешность делового общения во многом зависит не только от умения говорить, но и от умения слушать собеседника. Все понимают, что слушать можно по-разному. Представление о том, что «слушать» и «слышать» — это не

одно и то же, зафиксировано в русском языке самим фактом наличия разных слов для обозначения эффективного и неэффективного слушания.

Неумение слушать — основная причина *неэффективного* общения, именно оно приводит к недоразумениям, ошибкам и проблемам. При кажущейся простоте (некоторые думают, что слушать — значит просто помалкивать) слушание — сложный процесс, требующий значительных психологических энергозатрат, определенных навыков и общей коммуникативной культуры.

Выделяют два вида слушания: *нерефлексивное* и *рефлексивное* слушание¹.

Нерефлексивное слушание — это умение внимательно *молчать*, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями. Слушание этого вида особенно полезно, когда собеседник проявляет такие глубокие чувства, как гнев или горе, горит желанием высказать свою точку зрения, хочет обсудить наболевшие вопросы. Ответы при *нерефлексивном* слушании должны быть сведены к минимуму типа: «Да!», «Ну и ну!», «Продолжайте.», «Интересно!» и т.д.

В деловом, как и в любом другом общении, важно сочетание *нерефлексивного* и *рефлексивного* слушания. *Рефлексивное слушание* представляет собой процесс расшифровки смысла сообщений. Выяснить реальное значение сообщения помогают *рефлексивные* ответы, среди которых выделяют выяснение, перефразирование, отражение чувств и резюмирование.

Выяснение представляет собой обращение к говорящему за уточнениями при помощи ключевых фраз типа: «Я не понял», «Что вы имеете в виду?», «Пожалуйста, уточним это» и т.п.

Перефразирование — собственная формулировка сообщения говорящего для проверки его точности. Ключевые фразы: «Как я понял вас...», «Вы думаете,

При *отражении чувств* акцент делается на отражении слушающим эмоционального состояния говорящего при помощи фраз: «Вероятно, вы чувствуете...», «Вы несколько расстроены...» и т.д.

При *резюмировании* подытоживаются основные идеи и чувства говорящего, для чего используются фразы: «Вашими основными идеями, как я понял,

¹ Атватер И. Я вас слушаю.-М.: Экономика, 1984 г. что...», «По вашему мнению...».

являются...», «Если теперь подытожить сказанное вами, то...». Резюмирование уместно в ситуациях при обсуждении разногласий в конце беседы, во время длительного обсуждения вопроса, при завершении разговора.

3.3.3. Конфликтная ситуация на производстве и модели защиты

На производстве достаточно часто встречаются конфликтные ситуации. Для решения этой проблемы необходимо прежде всего обратиться к психологу или вышестоящему руководству. Но , в связи с введением на нашем предприятии должность «Психолог», необходимо будет проводить мероприятия по выходу из конфликтных ситуаций.

Программа проведения психологическим мероприятий будет осуществляться примерно 1 раз в три месяца. Самыми главными темами, по которым необходимо провести семинары для работников нашего предприятия, это:

- Методы для выработки модели защиты в конфликтной ситуации, прил.7;
- Стили поведения как средство защиты в конфликтных ситуациях , прил.8.

Рассмотрим конфликтную ситуацию на нашем предприятии и путь ее решения.

Экономический отдел нашего предприятия состоит из 9 человек и только женщин. Руководителем подразделения является Степанова Н.М. - женщина среднего (предпенсионного) возраста, давно работающая в данной организации и успешно справляющаяся со своими обязанностями.

В отдел не так давно (около года) поступил на работу новый сотрудник – Ласточкина Т.И. - молодая, симпатичная женщина, которая заканчивает экономический институт. Ее приход был встречен достаточно дружелюбно со стороны всех сотрудников отдела и, в первую очередь начальника, у которой есть дочь такого же возраста.

Начальник отдела Степанова Н.М. некоторое время “по-матерински” опекала новую сотрудницу, но потом наступил перелом в их взаимоотношениях, и по непонятным для Ласточкиной Т.И. причинам отношения резко ухудшились. Степанова Н.М. стала постоянно придирается к Ласточкиной Т.И., стараясь

унизить ее как личность, не давала спокойно работать. Для Ласточкиной встал вопрос: что делать и не перейти ли на работу в другое подразделение?

Другие сотрудницы отдела внешне никак не реагировали на создавшуюся ситуацию. По своему характеру Степанова Н.М. достаточно властный человек, давно находится на руководящей должности.

Для этой ситуации составим карту данного конфликта, табл. 3.5.

Таблица 3.5

Карта конфликта.

Степанова		опасения:	
потребности:		потеря контроля	
уважение подчиненных		быть подвергнутой критике	
ВЗАИМООТНОШЕНИЯ			
Ласточкина		Коллектив отдела	
потребности:	опасения:	потребности:	опасения:
самореализация	ущемление достоинства	нормальные отношения	
интересная работа	невозможность		
самостоятельность	нормально работать		

Участниками этого конфликта являются: Степанова, Ласточкина и работники отдела. Основная проблема заключается во взаимоотношениях начальника и подчиненной. Потребности и опасения каждой из сторон представлены в табл. 3.5.

В этой ситуации Ласточкина может обратиться к руководству организации, в службу управления персоналом, в профсоюзный комитет.

Но в сложившейся ситуации предрассудки, представления, предубеждения участников конфликта, могут иногда свести на нет усилия тех, кто вырабатывает решения. Поэтому в каждой конфликтной ситуации поиск верного решения это очень сложный процесс который может привести не только к разрешению конфликта, но и к его обострению.

После рассмотрения всех возможных вариантов похоже, что возможным решением для Ласточкиной является приспособление если она хочет сохранить свою работу. Если это не приведет к положительному результату, то ей не останется ничего, кроме ухода с работы.

Руководство данной организации рассматривая ситуацию может перевести Ласточкину в другой отдел по ее же просьбе, уволить по собственному желанию.

В отношении Степановой руководство также может принять несколько вариантов решения разрешения конфликта. Это замечание, выговор, отстранение от руководящей должности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Инновационная деятельность - это практическое использование инновационно-научного и интеллектуального потенциала в массовом производстве с целью получения нового продукта, удовлетворяющего потребительский спрос в конкурентоспособных товарах и услугах. Важной характеристикой этой деятельности является инновационная активность — целенаправленная поддержка высокой восприимчивости персонала предприятия (фирмы) к нововведениям посредством целенаправленных структур и методов управления.

Основными функциями инновационного менеджмента являются: стратегический маркетинг; планирование; организация процессов; учет и контроль; мотивация; регулирование; координация. Основными методами инновационного менеджмента являются: административные; экономические; социально-психологические; сетевые; методы анализа; методы прогнозирования.

Проведенный анализ по предприятию показал, что в течении анализируемого периода происходит рост выпуска товарной продукции, рост заработной платы и общего фонда заработной платы, т.к. произошло увеличение численности работающих. В связи с увеличением численности работающим произошло снижение производительности труда.

Анализ на предприятии также показал, что на предприятии существуют все организационно-административные методы. Но предприятие планирует совершенствовать организационно-распорядительные документы и усилить контроль за дисциплиной работников с помощью штрафов.

По плановому ведению хозяйства и хозяйственному расчету необходимо улучшать планирование, а именно количество работников необходимых для выполнения определенного объема работ, пересмотреть все существующие ставки, снижать численность работников предприятия по мере возможности, т.к. за 2009 г. при увеличении численности работников произошло снижение производительности труда.

В связи со снижением производительности труда необходимо мотивировать

работников, посредством дополнительных премий. Для того, чтобы сократить численность работников предприятия, необходимо проводить обучение вторым и смежным профессиям, для сокращения ставок в штатном расписании.

Также, для того, чтобы проводить наблюдение, и использовать психологические методы, которые играют очень важную роль в работе с персоналом, необходимо ввести в штатное расписание должность «Психолог».

Повседневное трудовое поведение укрупненно характеризуется следующим мотивационным ядром: мотивы обеспечения, мотивы призвания, мотивы престижа. Мотивы обеспечения связаны с оценкой совокупности материальных средств для обеспечения благополучия работника и его семьи. Эти мотивы состоят в материальной заинтересованности работника, в его ориентации на заработок. Мотивы призвания работников состоят в стремлении реализовать в труде свои потенции. Эти мотивы имеют тенденцию к расширению, и роль их в современных условиях возрастает. Мотивы престижа выражаются в стремлении работников реализовать свою социальную роль, принять участие в общественно значимой деятельности. Как показал приведенный анализ, важными направлениями в совершенствовании методов управления персоналом на предприятии являются: надбавки к заработной плате; повышение квалификации и переподготовка; введение анкетирования на предприятии при поступлении на работу; введение ставки «Психолог» (проведение анкетирования, интервьюирования, собеседование, наблюдения) и изменение стиля руководства.

Все это положительно повлияет на изменения отношения работников к труду, а это скажется на финансовых показателях деятельности организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Атватер И. Я вас слушаю.-М.: Экономика, 1984 г.
2. Антикризисное управление/под ред. Г.К. Таля, М.А. Федотовой.-М.: Инфра-М, 2006 г.
3. «Анализ хозяйственной деятельности предприятий» Савицкая Г.: Учебник-2 –е изд., испр.-Мн.:ИП «Экоперспектива», 2004 г.-494 с.
4. Баканов М.И., А.Д. Шеремет «Теория экономического анализа» Москва, 2005 г.
5. Бородкин Ф.М... Коряк Н.М. Внимание: конфликт! Новосибирск. 1989г.
6. Войкунский А. Я говорю, мы говорим: Очерки о человеческом общении. Москва. Прогресс. 1990г.
7. Веснин В.Р. «Основы менеджмента»// учебник.-М.: Институт международного права и экономики. Изд-во «Триада Лтд», 2004 г.
8. Грачев Г.В., Мельник И.К. Манипулирование личностью: организация, способы и технологии информационно-психологического воздействия. — М.: ИФ РАН, 2004.
9. Государственная служба: культура поведения и деловой этикет. — М.: РАГС, 1998.
- 10.Гурней Б. Введение в науку управления. — М.: Прогресс, 1969.
- 11.Доценко Е.Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. — М.: ЧеРо, 2000.
- 12.Емельянов Ю.Н. Обучение паритетному диалогу. — Л.: ЛГУ, 1991;
- 13.Князева М.Н. Конфликт, ЭКО. №2 1992г.
- 14.Краткий психологический словарь / Под ред. А.В. Петровского, Н.Г.Ярошевского. Москва. 1996г.
- 15.Кабушкин Н.И. «Основы менеджмента» /Минск «Экономпресс»/, 2006 г.
- 16.Котлер Ф. «Основы маркетинга» /пер. с англ. М.: Прогресс, 2004 г.
- 17.Каракуз И.И. «Экономический анализ работы предприятия и объединения». Киев «Высшая школа», 2004 г.
- 18.Ковалев А.П. Как оценить имущество предприятия.-М.: Финстатинформ,

- 2004 г.
- 19.Крейнина М.Н. «Финансовое состояние предприятия. Методы оценки», 2005 г.
- 20.Ломов Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. — М.: Наука, 1989.
- 21.Милич П. Как проводить деловые беседы. — М.: Экономика, 1987.
- 22.Магияров К.А.. Конфликтные ситуации. Москва. 1995г.
- 23.«Менеджмент»/ И.Н. Герчикова: Учебник, третье издание, Москва «Банки и биржи» Издательское объединение «Юнити» 2005г.
- 24.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента»/пер. с англ. —М.: Дело, 2005 г.-704 с.
- 25.Пиз А. Язык телодвижений. — Н.Новгород: Ай-Кью, 1994.
- 26.Прикладная конфликтология. Под ред. К.В. Сельченко. Минск. 1999г.
- 27.Скотт Д.Г. Способы разрешения конфликтов. Киев. 1991г.
- 28.Скотт Д.Г. Конфликты: пути преодоления./ пер. с англ. Киев. Издат. Об-во “Верзилин и К ЛТД”.1991г.
- 29.Уткин Э.А., Морозова Н.И., Морозова Г.И. «Инновационный менеджмент».-М.: АКАЛИС, 2006 г.
- 30.Фатхутдинов Р.А. «Разработка управленческого решения/ учебник для вузов.-М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2004 г.
- 31.Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент// учебник для вузов.-М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез»,2006 г.
- 32.Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. — М.: Наука, 1992.
- 33.«Экономика предприятия»: Учебник для вузов/ под ред. Проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Е.М. Купрякова- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006г.