Министерство образования и науки Российской Федерации

Государственное образовательное учреждение

Московский Государственный Индустриальный Университет

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**По дисциплине «Менеджмент»**

**на тему:**

**Организация подготовки и оптимизация управленческих решений**

Преподаватель: Кузина М.Н.

Студент: Юсупова А.Г.

Группа: Дв08Ф24п

Москва 2011

СОДЕРЖАНИЕ

# Введение

1. Теоретические аспекты процесса принятия и реализации управленческих решений
   1. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений

1.2 Требования, предъявляемые к технологии менеджмента, и важнейшие области принятия решений

1.3 Механизм принятия управленческих решений

1.4 **Концепция разработки управленческого решения в условиях кризиса**

Глава 2. Особенности управленческого труда на ОАО «Давлекановский завод противопожарного оборудования»

2.1 Технико-экономическая характеристика ОАО «ДЗПО»

2.2 Организационная структура управления персоналом ОАО «ДЗПО»

2.3 Анализ организации труда начальника цеха основного производства ОАО «ДЗПО»

Глава 3. Предложения по рациональной организации управленческого труда

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Список использованной литературы

# введение

Создание большого числа предприятий различных форм собственности в период становления рыночного хозяйства в нашей стране привело к тому, что руководителям пришлось учиться управлять самостоятельно, а не по указке «сверху». Одним из элементов самостоятельного управления деятельностью предприятия является принятие управленческих решений.

Процесс принятия управленческих решений актуален в силу того, что все больше расширяются масштабы, количество элементов и взаимосвязей подсистем в организационных системах. Усложнение связей между элементами системы вызывает неопределенность в знании реальной структуры системы, что может быть связано с так называемым человеческим фактором, умышленным или специальным искажением информации и т.д.

Иногда определение управленческого решения ограничивают лишь выбором возможного варианта действий. Такой подход обедняет содержание этой категории теории менеджмента и не соответствует его сущности.

Управленческие решения могут приниматься применительно к любой сфере деятельности организации: управлению персоналом, управлению финансами, управлению производственными процессами, в том числе и управлению маркетинговой службой.

Целью написания данной работы является исследование управленческого процесса и попытки его оптимизации на примере рассмотренного управленца конкретного прдеприятия. Объектом исследования является фирма ОАО «ДЗПО».

Актуальность работы объясняется тем, что существование любой организации невозможно без постоянного ежедневного принятия и реализации тех или иных решений на различных уровнях управления. Управленческие решения при этом направлены на достижение наиболее оптимального результата деятельности организационно-производственной системы.

**Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

* 1. **Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений**

**Управленческое решение** — это результат конкретной управленческой деятельности менеджмента. Принятие решений является основой управления. Выработка и принятие решений — это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий:

* выработку и постановку цели;
* изучение проблемы на основе получаемой информации;
* выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения;
* обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи); выбор и формулирование оптимального решения; принятие решения;
* конкретизацию решения для его исполнителей.

Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: подготовка решения: принятие решения; реализация решения.

На ***стадии подготовки*** управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формируются проблемы, требующие решения.

На ***стадии принятия решения*** осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; производится отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

На ***стадии реализации решения*** принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения. Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

Управленческие решения могут быть обоснованными, принимаемыми на основе экономического анализа и многовариантного расчета, и интуитивными, которые, хотя и экономят время, но содержит в себе вероятность ошибок и неопределенность.

Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения, с учетом предвидения его возможных последствий.

Руководители обязаны постоянно и всесторонне изучать поступающую информацию для подготовки и принятия на ее основе управленческих решений, которые необходимо согласовывать на всех уровнях внутрифирменной иерархической пирамиды управления.

Количество информации, которую необходимо переработать для выработки эффективных управленческих решений, настолько велико, что оно давно превысило человеческие возможности. Именно трудности управления современным крупномасштабным производством обусловили широкое использование электронно-вычислительной техники, разработку автоматизированных систем управления, что потребовало создания нового математического аппарата и экономоко-математических методов.

**Методы принятия решений**, направленных на достижение намеченных целей, могут быть различными:

1) метод, основанный на интуиции управляющего, которая обусловлена наличием у него ранее накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области деятельности, что помогает выбрать и принять правильное решение; 2) метод, основанный на понятии "здравого смысла", когда управляющий, принимая решения, обосновывает их последовательными доказательствами, содержание которых опирается на накопленный им практический опыт; 3) метод, основанный на научно-практическом подходе, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки больших количеств информации, помогающий обосновать принимаемые решения. Этот метод требует применения современных технических средств и, прежде всего, электронно-вычислительной техники. Проблема выбора руководителем решения одна из важнейших в современной науке управления. Она предполагает необходимость всесторонне оценки самим руководителем конкретной обстановки и самостоятельность принятия им одного из нескольких вариантов возможных решений.

Поскольку руководитель имеет возможность выбирать решения, он несет ответственность за их исполнение. Принятые решения поступают в исполнительные органы и подлежат контролю за их реализацией. Поэтому управление должно быть целенаправленным, должна быть известна цель управления. В системе управления обязательно должен соблюдаться принцип выбора принимаемого решения из определенного набора решений. Чем больше выбор, тем эффективнее управление. При выборе управленческого решения к нему предъявляются следующие требования: обоснованность решения; оптимальность выбора; правомочность решения; краткость и ясность; конкретность во времени; адресность к исполнителям; оперативность выполнения.

* 1. **Требования, предъявляемые к технологии менеджмента, и важнейшие области принятия решений**

Требования, предъявляемые к технологии менеджмента, можно свести к следующему:

* формулирование проблем, разработка и выбор решения должны быть сконцентрированы на том уровне иерархии управления, где для этого имеется соответствующая информация;
* информация должна поступать от всех подразделений фирмы, находящихся на разных уровнях управления и выполняющих различные функции;
* выбор и принятие решения должны отражать интересы и возможности тех уровней управления, на которые будет возложено выполнение решения или которые заинтересованы в его реализации;
* должна строго соблюдаться соподчиненность в отношениях в иерархии управления, жесткая дисциплина, высокая требовательность и беспрекословное подчинение.

Принятие управленческих решений предполагает использование следующих факторов: иерархии; целевых межфункциональных групп; формальных правил и процедур; планов; горизонтальных связей.

1) ***Использование иерархии*** в принятии решений осуществляется большинством фирм с целью координации деятельности и усиления централизации в управлении. В американских компаниях менеджеры обычно делегируют свои полномочия в принятии решений ближе к тому уровню, на котором имеется больше необходимой информации, и который непосредственно участвует в реализации конкретного решения. Американские менеджеры при принятии решений предпочитают не вступать в прямые контакты с подчиненными, находящимися более, чем на один иерархический уровень, ниже, чтобы не нарушать принцип звенности в управлении.

2) ***Использование целевых межфункциональных групп в принятии решений*** в американских фирмах довольно широко распространено. Такие целевые группы создаются обычно на временной основе. Их члены отбираются из различных подразделений и уровней управления. Целью создания таких групп является использование специальных знаний и опыта членов группы для принятия конкретных и сложных решений. Целевые группы чаще всего занимаются созданием новой продукции. Тогда в состав их входят инженеры, специалисты по маркетингу, производственники, финансисты, снабженцы. Первоначально они готовят на профессионально высоком уровне информацию, на основе которой высшее руководство принимает решение о выделении капиталовложений на разработку и внедрение новой продукции. Руководителем целевой межфункциональной группы назначается один из ее членов или вышестоящий руководитель, который может заменяться другим специалистом по ходу выполнения работ.

3) ***Использование формальных правил и процедур в принятии решений*** — это эффективный путь координации действий. Однако инструкции и правила придают жесткость системе управления, что замедляет инновационные процессы и затрудняет внесение поправок в планы в связи с меняющимися обстоятельствами.

4) ***Использование шипов в принятии решений*** нацелено па координацию деятельности фирмы в центом. Планирование является тем важным видом управленческой деятельности, на который руководители тратят значительную часть своего времени. В ходе составления планов осуществляется процесс сочетания интересов и целей между различными уровнями управления. Системы контроля и бухгалтерского учета приспособлены в американских фирмах к решению управленческих задач, и на их основе ведется разработка планов. Менеджеры постоянно следят за выполнением плановых показателей и имеют возможность их корректировать при соответствующем обосновании такой необходимости перед высшим руководителями фирмы или руководителями производственных отделений.

Для американского менеджера характерен более индивидуализм, чем коллективизм в принятии решений. Это отличает американский тип управления от японского и в определенной степени от западноевропейского. Индивидуализм проявляется в единоначалии в процессе принятия решений, индивидуальной предприимчивости в достижении лидерства, индивидуализации в оплате руководителей.

Американский стиль менеджмента— это не настоящее для будущего, а будущее для настоящего. Отсюда—планирование па перспективу, прогнозирование, маркетинг, преследующий цели— лучше попять потребителя и приспособиться к его требованиям, предвидеть изменения рынка и своевременно принимать необходимые меры в сфере производства. Организация фирмы и процесс управления в американских фирмах ориентированы па потребителя, па его запросы и вкусы.

Важной чертой американского менеджмента является индивидуальный подход к работнику с целью стимулирования выполнения порученной работы с максимальной ответственность. Отсюда большая роль отводится воспитанию и обучению работников, повышению их профессионального уровня и инициативы в работе. Философия управления в американских фирмах строится на том, что цели работника совпадают с целями фирмы. Такой подход обусловил принцип **"управляющий должен знать каждого работника в лицо"**, а это, в свою очередь, выдвинуло задачу постоянного изучения персонала и выдвижение кадров по профессиональным навыкам и инициативности.

Важнейшими областями принятия решений являются определение политики капиталовложений и внедрения новой продукции. Принятие решений в области капиталовложений в США предполагает проведение предварительных расчетов их окупаемости и эффективности. Если окупаемость или эффективность предполагаемых капиталовложений выше нуля, то инвестиции целесообразны, так как увеличивают капитал фирмы. При этом необходимо учитывать результаты анализа окупаемости и эффективности других, альтернативных вариантов инвестирования, выбирая из них высший показатель.

Формулы для расчета таких показателей очень громоздкие. В них предусматривается расчет всех возможных денежных поступлений и затрат на всем протяжении существования объекта капиталовложений. В результате эти денежные поступления или прибыль выражается в ценах текущего времени за вычетом будущих поступлений так, будто бы они могли быть получены как прирост на вложенный капитал в какой-либо другой равнорисковой области.

На практике существуют и другие способы определения целесообразности капиталовложений. К ним, в частности, относятся расчеты: по срокам окупаемости; по влиянию инвестиций на дивиденды; по акциям текущего года; по сравнению данной нормы окупаемости с общей нормой по фирме в целом.

Независимо от того, какой метод для выработки решения используется фирмой, каждое решение о капиталовложениях должно следовать общей системе планирования и утверждение капиталовложений. Большинство фирм США разрабатывают годовые финансовые планы) которые содержат перечень уже принятых проектов или ожидаемых к финансированию в будущем году. Этот план подготавливается высшим руководством фирмы на основе предложений, разработанных на низовых уровнях.

На основе финансового плана принимаются решения с распределении ресурсов с учетом их сбалансированности. Значительно более гибкая система принятия решений применяется к специальным проектам и уточнению ранее принятых проектов. Процесс принятия решений о внедрении новой продукции в американских компаниях можно разбить на четыре последовательные стадии.

На первой стадии разрабатывается идея или концепция нового товара. Идеи для новых товаров и новых сфер предпринимательской деятельности стекаются от всех подразделений фирмы, а также от покупателей (заказчиков) в отдел новых товаров (или отдел маркетинга), где специалисты проводят оценку спроса на рынке и технических и экономических возможностей фирмы. При положительной оценке перспектив нового товара специалисты подготавливают предложение, которое, наряду с предложениями по другим товарам для изучения и определения приоритетности. Такой комитет обычно создается на уровне высшего руководства фирмы и обеспечивает общее руководство всем процессом инновации по новым товарам.

На второй стадии, если предложение получило одобрение комитета по новым товарам, ведется разработка изделия силами специалистов –маркетологов и технологических специалистов. Предварительная конструкция изделия изучается инженерами по производству по таким показателям, как стоимость, качество, долговечность, и при необходимости в конструкцию вносятся изменения. Окончательный вариант изделия анализируется для оценки стоимости единицы изделия, продажной цены, прибыли, объема продаж и потенциальной чистой окупаемости (рентабельности) на несколько лет вперед. Затем вариант изделия и план практической реализации идеи вновь поступают в комитет по новой продукции для окончательного утверждения,

На третьей стадии проводятся испытания нового изделия, как лабораторные, так и «полевые» (на рынке). По результатам испытаний вносятся необходимые изменения в изделие и разрабатывается подробный план внедрения его на рынок. Одновременно решается вопрос, следует ли финансировать массовое производство изделия исходя из объемов рынка.

На четвертой стадии осуществляется переход к полномасштабному производству изделия на регулярной основе. На этой стадии особое внимание уделяется следующим вопросам: координации контроля качества; созданию запасов сырья, материалов и комплектующих частей; рекламе и продвижению изделия на рынке; созданию системы оптового распределения; стимулированию продаж.

Многие крупные американские фирмы имеют специальные отделы или службы по разработке образцов изделий и проведению их испытаний. В этих отделах работают инженеры и техники-специалисты по производству и технологии. Часто на инженера по производству возлагается общее руководство всем процессом производства нового изделия с подчинением ему функциональных специалистов, которые связаны с этим процессом. Под его руководством может также создаваться управленческая группа из числа специалистов, которая впоследствии может получить статус постоянного подразделения (производственного отделения).

Функция НИОКР в американских фирмах обычно централизована на высшем уровне управления, где распоряжаются фондами, средствами и специальными исследовательскими подразделениями, которые занимаются развитием нового продукта. Поэтому решения о размерах капиталовложений и сроках разработки и внедрения новой продукции принимаются на высшем уровне управления. Производственные отделения и предприятия активно участвуют в разработке нового продукта, но им отводится важная роль на этапах проверки технологичности конструкторских идей, освоения нового продукта и запуска его в производство.

Внедрение новой продукции является одной из наиболее трудных задач, решаемых в производственных отделениях, Ее выполнение требует координации усилий работников различных подразделений: по конструированию. Технологичности, производству и сбыту. Нередко в группу разработчиков новой продукции входят и представители заказчика. Члены группы по разработке новой продукции могут иметь различную заинтересованность. Так, обычно инженеры-конструкторы заинтересованы в создании технически передового продукта; производственники стремятся снизить себестоимость продукции в рамках используемой технологии; заказчики заинтересованы в низкой себестоимости нового изделия и в том, чтобы оно отвечало их требованиям.

Привлечение заказчика к разработке нового изделия часто оказывается решающим для его успеха на рынке. Новая продукция, выпускаемая всего одной фирмой-монополистом на рынке, позволяет ей увеличить объемы продаж за счет привлечения новых покупателей, поставок новой продукции своим старым клиентам, переманивая покупателей от других фирм, выпускающих аналогичную продукцию, но старых образцов. Поскольку инновации и новая продукция резко повышает конкурентоспособность фирмы, они являются предметом коммерческой тайны, и фирмы стремятся как можно быстрее их запатентовать.

* 1. **Механизм принятия управленческих решений**

Технология менеджмента имеет следующий механизм:

1. Общее руководство принятия решений.
2. Правила принятия решений.
3. Планы в принятии решений.
4. Принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия.
5. Целевые группы и их роль в принятии решений (групповое взаимодействие на равных уровнях).
6. Матричный тип взаимодействия. Первые три составляющие обеспечивают вертикальную взаимосвязь между уровнями управления, последние три – горизонтальную связь в координации принимаемых решений.

Фирма может использовать как простой, так и сложный механизм взаимодействия в менеджменте, что зависит от сложности принимаемых решений и возможностей их реализации.

1) ***Общее руководство принятием решений*** предполагает, что процесс принятия решений находится в руках одного линейного (общего) руководителя, который подчинен в свою очередь вышестоящему руководителю. Здесь создается иерархия в принятии решений по линейным должностям. Каждый руководитель решает свои проблемы со своим непосредственным руководителем, а не с вышестоящим руководителями, минуя своего непосредственного руководителя. Такой механизм характерен для американского менеджмента.

В американских фирмах линейные руководители несут персональную ответственность за свою работу, получая право распоряжаться материальными и трудовыми ресурсами, необходимыми для получения намечаемых результатов. Здесь права и ответственности должны быть равны. Руководители функциональных подразделений оказывают помощь линейным руководителям в качестве экспертов и отчитываются перед ними, по не наделяются правами и ответственность, которые имеет линейный руководитель. Общий руководитель до принятия решения обычно принимает предложения и выслушивает мнение не только непосредственных подчиненных, но и отдельных работников, которые обычно высказывают его при заключении коллективных договоров, в которых интересы работников представляют профсоюзы.

2) ***Правила принятия решений*** или нормативы, обычно разрабатываются и издаются самими фирмами. В них формулируются действия, необходимые для реализации принятых решений в определенных условиях. Эти правила имеют целью осуществление координации между различными подразделениями и делятся на оперативные, стратегические, организационные.

Оперативные правила обычно формируются в среднем управляющем звене в виде различных инструкций.

Стратегические правила, или деловая политика включает такие виды решений, как определение типа выпускаемых изделий и услуг, вида заказчиков, организация сбытовой сети, способов установления цен, условий и гарантий при продаже изделий фирмы и др. Стратегические правила обычно формируются на высшем уровне управления при участии среднего звена управления и не имеют временных ограничений.

Организационные правила основываются на местном или государственном законодательстве. Они касаются таких вопросов, как определение цели и характера деятельности фирмы, ее отношений с государственными учреждениями, правовой формы и устава фирмы. Эти правила устанавливают владельцев фирмы, их права и ответственность, а также размер дивидендов, оплату высших управляющих и премиальные выплаты, схемы должностных окладов, лимиты капиталовложений, в пределах которых руководители могут распоряжаться финансовыми средствами фирмы.

3) ***Планы*** являются средством координации деятельности различных подразделений при принятии управленческих решений. В планах определяются имеющиеся ресурсы, необходимые для достижения намеченных целей в рамках конкретного периода. Планы охватывают деятельность производственных отделений, поэтому принятие управленческих решений осуществляется в рамках своих планов. Преимущество планов перед правилами состоит в том, что они являются более гибкими и их легче приспособить к изменившимися условиям. В американских компаниях планы являются важнейшим инструментом координации деятельности на крупных предприятиях в целях увязки стратегического и оперативного управления.

Обычный годовой плановый цикл в крупных фирмах США начинается с определения высшим руководством ориентиров плана для производственного отделения или стратегического центра хозяйствования, являющегося центром прибыли.

Производственное отделение или СЦХ—это низовой уровень ответственности в фирме за законченный цикл хозяйственной деятельности, т.е. за разработку, производство, сбыт соответствующей продукции и услуг. Плановыми показателями для них являются объем продажи, прибыль, капиталовложения. Каждое производственное отделение или СЦХ после этого готовит детальный годовой план, который содержит прогноз по таким показателям, как объем реализации каждого вида изделия, доходы от новых изделий, издержки производства, прибыль, уровень занятости, капиталовложения.

Вариант плана обсуждается руководителем производственного отделения с вышестоящим руководителем (вице-президентом), после чего по окончательному варианту принимаются решение, которое становится обязательным к исполнению. Результаты выполнения плана периодически оцениваются руководителем производственного отделения. По итогам оценки принимаются решения о необходимости внесения корректив в плановые показатели или применения конкретных мер. О любых существенных отклонениях от плана руководство производственного отделения обязано информировать высшее руководство фирмы, которое может принять собственные решения, обязательные для выполнения.

4) ***Принятие двусторонних решений*** руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия осуществляется без согласования со своими общими руководителями. Здесь реализуется горизонтальный способ координации в принятии решений в рамках утвержденных правил и планов.

Для целей координации довольно часто выделяются специальные лица в находящихся на одном уровне управленческой структуры производственных отделениях. В некоторых фирмах функции координатора выполняет руководитель проекта, отвечающий за осуществление конкретного комплекса работ и получающий полномочия принятия соответствующих решений. Довольно часто в производственных отделениях в качестве координаторов для принятия решений назначаются руководители, отвечающие за выпуск конкретного изделия. Чаще всего это относится к разработке новых изделий или разработке и выпуску изделий, части и компоненты которых, изготавливаются в разных производственных отделениях. В таких случаях координатор выполняет функции руководителя, отвечающего за выпуск конечного продукта, и имеет право принимать решения по вопросам технологии, организации производства и сбыта.

Координатор-руководитель имеет право обсуждать проекты принимаемых решений с руководителями других производственных отделений и функциональных подразделений, но он не имеет административной власти, какую получают линейные руководители.

5) ***Целевые группы*** действуют на основе группового взаимодействия и принимают решения, касающиеся конкретных вопросов совместной деятельности для достижения установленных целей. Целевые группы могут создаваться на временной или на постоянной основе и иметь в своем составе представителей разных функциональных подразделений и специализированных производственных отделений. Во главе группы, создаваемой иногда в форме комитета или комиссии, назначается руководитель (председатель), который наделяется правом принимать решения без согласования с высшим руководством фирмы или общим руководителем. Вместе с тем члены группы продолжают находиться в подчинении у своего руководителя.

6) ***В матричных структурах***, в отличие от двух предыдущих горизонтальных механизмов, руководителю проекта предоставляются линейные права, аналогичные тем, которые даются руководителям функциональных подразделений. Возникает сетевая структура, позволяющая принимать решения во все более усложняющихся условиях, касающихся все более сложных проблем.

* 1. **Концепция разработки управленческого решения в условиях кризиса**

управленческое решение менеджмент

На современном этапе Россия находится в условиях глубокого системного кризиса. Поэтому особое внимание следует обратить на то, каким образом организации выжить в данных условиях. Для этого была разработана концепция антикризисного управления, в ее основу лег опыт многих зарубежных стран, а также отдельных компаний. Наиболее важным этапом в антикризисном управлении является разработка и принятие управленческого решения (РУР). Классическое представление о РУР и всем антикризисном управлении далеко несовершенно. По сути дела для выхода из кризиса предлагаются стандартные схемы и инструменты. Это является принципиальной ошибкой, так как для решения любой проблемы метод должен соответствовать ей (проблеме). То есть для того чтобы срубить дерево, лучше взять топор, а не лопату. (Хотя в конечном итоге лопатой тоже можно срубить дерево, однако затраты времени и сил будут гораздо больше).

Для принятия решения в условиях кризиса необходимо понять его природу.

Если представить организацию как систему, то тогда кризис представляет собой нарушение взаимосвязей между элементами этой системы (несоответствие задачи, стоящей перед элементом, реальным его действиям). При этом необходимо отметить, что кризис может проявляться на разных уровнях (макро, микро).

Для предотвращения кризиса или для выхода из кризисной ситуации необходимо использовать многомерный (многоуровневый) анализ системы. То есть для того чтобы представить реальную проблему, стоящую перед организацией в условиях кризиса, необходимо попытаться выйти за рамки рассматриваемой ситуации (посмотреть на проблему с другой стороны). Это не может быть реализовано по средствам традиционных методов, они являются стереотипными и не отражают реальной действительности. Необходимо также отметить, что для выхода из кризиса нельзя применять те технологии управления, которые по сути дела и привели в кризисную ситуацию.

Особенностью традиционных методов является максимальное упрощение происходящих процессов с целью их скорейшего изучения (анализ и синтез). При этом происходит значительное сужение области возможных решений, так как стереотипное мышление не позволяет выходить за рамки изучаемого объекта.

Важную роль в концепции антикризисного управления должны играть методы профилактики кризисов, то есть проблемы необходимо предвидеть заранее и делать все, чтобы они не проявились.

Таким образом, перед организацией в целом и перед ее руководителем (руководителями высшего и среднего звена), как лицом, принимающим решение, стоит проблема поиска принципиально новых схем принятия управленческих решений.

Такая схема уже существует, она основана на принципах генерирующего мышления и позволяет широко использовать так называемую технологию творческого решения проблем (эвристический подход).

Новая схема разработки и принятия управленческих решений включает в себя следующие основные этапы:

1.Фиксация исходной проблемы;

2.Расширение проблемно-целевой области;

3.Выбор и формулирование ключевых проблем;

4.Формирование и толкование парадокса к каждой ключевой проблеме.

Если проблема уже зафиксирована, то для ее решения необходимо расширить проблемно-целевую область.

Расширение проблемно-целевой области является ключевым фактором при решении любой проблемы.

Любая проблема состоит из следующих элементов: цель, способ ее достижения, объект, предмет, ограничения и т.п.

Смысл расширения проблемно-целевой области состоит в том, что проблему нужно рассматривать в комплексе, то есть рассмотрение, а, следовательно, и решение проблемы будет эффективно тогда, когда будут проанализированы все входящие в эту проблему элементы.

Если обозначить решение проблемы как цель. То для достижения этой цели необходимо, чтобы все элементы проблемы были рассмотрены в соответствии с общей целью. Таким образом, решение проблемы можно разбить на несколько, так называемых, осей. Например, ось: Цель – способ, Цель – объект, Цель – ограничения и т.д.

При анализе каждой оси предлагаются несколько вариантов решения, причем, чем глубже и шире будет рассмотрена каждая ось, тем, в конечном итоге, будет эффективней окончательное решение.

Таким образом, главная проблема разбивается на несколько, так называемых, ключевых проблем, наиболее важных для каждой оси. В свою очередь, решение этих ключевых проблем и обеспечит решение нашей общей проблемы.

После того как были определены ключевые проблемы, необходимо разработать механизм их решения.

Одним из наиболее эффективных способов является формирование и толкование парадокса.

Парадокс представляет собой предположение (утверждение или тезис), логического объяснения которому на первый взгляд не существует. Однако, если применить эвристические методы для его разрешения, то можно добиться определенных результатов.

Формирование и толкование парадокса относится скорее к разряду искусства, нежели науки, и в основе такой деятельности лежит интуиция и творческая мысль и в меньшей степени расчет или какой либо четкий алгоритм. Необходимо отметить, что парадокс строится вокруг одной ключевой проблемы и должен ей соответствовать, так как при правильном толковании парадокса можно будет прийти к правильному решению.

Таким образом, правильное определение ключевой проблемы, формирование и толкование парадокса может позволить менеджеру правильно сформулировать управленческое решение. Необходимо отметить, что здесь был приведен упрощенный алгоритм технологии разработки решения. Более полный алгоритм подразумевает постоянную итерацию и проверку реальности вариантов решения. Поэтому этот процесс является достаточно трудоемким.

Рассмотренная выше концепция не является абсолютно эффективной для решения всех проблем, то есть не является панацеей. Но правильное сочетание классических и новейших приемов могут дать необходимый эффект.

Нужно сказать, что принципиальным отличием новой концепции является ее революционность. То есть быстрое развитие ситуации. Это порождает негативное влияние, однако параллельно с применением революционных технологий необходимо разрабатывать механизм компенсационного воздействия для сглаживания последствий “скачка”.

Таким образом, применение новой концепции разработки управленческого решения на основе принципов генерирующего мышления является залогом существования организации в постоянной квазистабильной среде независимо от состояния окружающих.

**Глава 2. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА НА ОАО «ДАВЛЕКАНОВСКИЙ ЗАВОД ПРОТИВОПОЖАРНОГО ОБОРУДОВАНИЯ»**

**2.1 Технико-экономическая характеристика ОАО "ДЗПО"**

ОАО «ДЗПО» было построено в 1974 году. В настоящее время оно является одним из крупнейших предприятий подобного рода в РБ. Строительство завода было начато в 1971 году. Первые опытные образцы были выпущены в сентябре 1975 года.

Проектная мощность предприятия составляет 50 тысяч огнетушителей в год. Достигнута она была в 1981 году. В начальный период завод выпускал 4 образца машин, которые по своим основным показателям соответствовали лучшим зарубежным аналогам. Еще на стадии согласования технического проекта завода были заложены современные технологические процессы, предусматривающие использование высокопроизводительного оборудования, средств механизации и автоматизации.

В процессе развития производства на заводе было освоено свыше двух тысяч технологических процессов, внедрены прогрессивные виды обработки, такие как: плазменная резка деталей, автоматическая сварка под слоем флюса, оцинкование в автоматическом режиме, окраска методом струйного облива.

Подобная политика продолжается предприятием и в настоящее время: ежегодными планами оргтехмероприятий и новой техники предусматривается дальнейшее совершенствование техпроцессов, оборудования и оснастки.

С началом экономических преобразований на территории бывшего СССР коллективу предприятия стало ясно, для того чтобы выжить в новых условиях, необходимо расширять номенклатуру изделий. Было принято решение о производстве различных видов противопожарных щитов, огнетушителей и т.п. Однако, в настоящее время останавливаться на достигнутом - значит откатываться назад. Поэтому коллектив предприятия продолжает работы по расширению номенклатуры выпускаемой продукции.

Сегодня ОАО "ДЗПО" является крупным производителем противопожарного оборудования. Основным потребителем техники выпускаемой предприятием была и остается Российская Федерация.

Главным направлением развития стратегии в области конкуренции для завода является восстановление позиций на рынках России, Украины и других стран СНГ. Наиболее приоритетным из них признается рынок России.

Дальнейший прогноз, осуществленный на основе заключенных контрактов, протоколов намерений, коммерческих предложений фирм с ближнего и дальнего зарубежья, а также исследования рынков сбыта, предусматривает рост объемов продажи продукции предприятием.

К конкурентным преимуществам сильных сторон деятельности ОАО "ДЗПО" можно отнести значительный производственный потенциал, высокую квалификацию персонала, гибкость предприятия, способность в настоящее время производить больше видов оборудования.

Слабыми сторонами является высокий износ активной части производственных фондов, замедление темпов обновления основных фондов, неблагоприятная экономическая среда (значительное государственное стимулирование хозяйственной деятельности), низкая платежеспособность отечественных потребителей. В данных условиях ОАО "ДЗПО" активно занимается поиском новых рынков сбыта, увеличением объемов экспорта.

Коллектив ОАО "ДЗПО" с уверенностью смотрит в завтрашний день. Продукция, выпускаемая предприятием, всегда будет необходима не только РБ, но и других регионах страны и ближнего зарубежья, а, следовательно, у завода есть перспективы на будущее и резервы для движения вперед на благо коллектива завода и РБ в целом.

**2.2 Организационная структура управления персоналом ОАО «ДЗПО»**

Организационная структура направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределения между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, находящие выражения в тех или иных принципах управления.

Организационная структура организации и ее управление не являются чем-то застывшим, они постоянно изменяются, совершенствуются в соответствии с меняющимися условиями.

Во главе всей организации ОАО «ДЗПО» стоит директор. Он решает самостоятельно все вопросы деятельности предприятия, без особой на то доверенности действует от имени организации, представляет его интересы во всех отечественных предприятиях, фирмах и организациях. Также он распоряжается в пределах предоставленному ему права имуществом, заключает договора, в том числе по найму работников. Издает приказы и распоряжения, обязательные к исполнению всеми работниками предприятия. Директор несет в пределах своих полномочий полную ответственность за деятельность организации, обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества организации. Выдает доверенности, открывает в банках счета, пользуется правом распоряжения средствами.

В подчинении директора находятся главный бухгалтер (заместитель гл. бухгалтера, бухгалтера); отдел кадров; главный экономист (экономисты); главный инженер (инженер-технолог, инженер-механик, инженер-энергетик); начальник производственной лаборатории (зав. производства, зав. центрального склада) и начальники производственных цехов.

Главный бухгалтер – осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности организации и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Организует учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, учет издержек производства и обращения, выполнение работ, а также финансовых, расчетных и кредитных операций.

В подчинении у главного бухгалтера находятся бухгалтера. Они выполняют работу по различным участкам бухгалтерского учета (учет основных средств, затрат на производство, реализации продукции, расчеты с поставщиками и заказчиками). Осуществляют прием и контроль первичной документации по соответствующим участкам учета и подготавливает их к счетной обработке. Отражает в бухгалтерском учете операции, связанные с движением денежных средств.

В подчинении бухгалтера находится отдел кадров. Начальник отдела кадров возглавляет работу по обеспечению предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с уровнем и профилем полученной ими подготовки и деловых качеств. Принимает трудящихся по вопросам найма, увольнения, перевода, контролирует расстановку и правильность использования работников в подразделениях организации. Обеспечивает прием, размещение и расстановку молодых специалистов и молодых рабочих в соответствии с полученной в учебном заведении профессией и специальностью.

Также подчиненным у директора находится и главный экономист. Он осуществляет организацию и совершенствование экономической деятельности предприятия, направленной на повышение производительности труда, эффективности и рентабельности производства, качества выпускаемой продукции, снижение ее себестоимости, обеспечение правильных соотношений темпов роста производительности труда и заработной платы, достижение наибольших результатов при наименьших затратах материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Проводит работу по совершенствованию планирования экономических показателей деятельности предприятия, достижению высокого уровня их обоснованности, по созданию и улучшению нормативной базы планирования.

Далее в подчинении директора стоит главный инженер. Он определяет техническую политику. Обеспечивает постоянное повышение уровня технической подготовки производства, его эффективности и сокращение материальных, финансовых и трудовых затрат на производство продукции, высокое их качество. Обеспечивает эффективность проектных решений, своевременную и качественную подготовку производства, техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования, достижение высокого уровня качества продукции в процессе ее разработки и производства.

Главному инженеру подчиняется инженер-технолог. Он организует разработку и внедрение прогрессивных, экономически обоснованных ресурсосберегающих технологических процессов и режимов производства выпускаемой предприятием продукции. Руководит составлением планов внедрения новой техники и технологии, повышения эффективности производства, организует контроль за обеспечением ею цехов. Руководит работой по организации и планировке новых цехов, их специализации, освоению новой техники, новых высокопроизводительных технологических процессов, выполнению расчетов производительных мощностей и загрузки оборудования.

Инженер-механик и инженер-энергетик – обеспечивают бесперебойную и технически правильную эксплуатацию и надежную работу оборудования, содержание в работоспособном состоянии на требуемом уровне точности. Согласовывают планы (графики) с подрядными организациями, привлекаемыми для проведения ремонтов, своевременно обеспечивают их необходимой технической документацией, участвуют в составлении титульных списков на капитальный ремонт. Организуют межремонтное обслуживание, своевременный и качественный ремонт и модернизацию оборудования, работу по повышению его надежности и долговечности, технический надзор за состоянием, содержанием, ремонтом зданий и сооружений, обеспечивают рациональное использование материалов на выполнение ремонтных работ.

Также в подчинении директора находится начальник производственной лаборатории. Он организует проведение химических анализов, обеспечивает лабораторный контроль соответствия качества сырья, материалов, и готовой продукции действующим стандартам и техническим условиям. Возглавляет работу по разработке новых и совершенствованию существующих методов лабораторного контроля и оказывает помощь в их внедрении в производство. Принимает меры по сокращению затрат труда.

Заведующий складом – руководит работниками по приему, хранению и отпуску товарно-материальных ценностей на складе, по их размещению с учетом наиболее рационального использования складских помещений, облегчения и ускорения поиска необходимых материалов, инвентаря и т.п. Организует проведение погрузочно-разгрузочных работ на складе с соблюдением правил охраны труда, техники безопасности. Участвует в проведении инвентаризации товарно-материальных ценностей.

Заместитель директора по качеству продукции. Он организует проведение работ по контролю качества выпускаемой фирмой продукции, выполнение работ в соответствии с требованиями стандартов и технических условий, технической документацией, условий поставок и договоров, а также по укреплению производственной дисциплины, обеспечению высокого технического уровня и качества продукции.

Начальники производственных цехов, которые следят и отвечают за производство качественной продукции, руководят технологическим процессом с помощью нижестоящих руководящих органов (мастера, бригадиры), находящихся под их руководством.

**2.3 Анализ организации труда начальника цеха основного производства ОАО «ДЗПО»**

Как говорилось раньше, общее руководство предприятием осуществляет директор. В подчинении директора находятся главный бухгалтер (заместитель гл. бухгалтера, бухгалтера); отдел кадров; главный экономист (экономисты); главный инженер (инженер-технолог, инженер-механик, инженер-энергетик); начальник производственной лаборатории (зав. производства, зав. центрального склада) и начальники производственных цехов.

Анализ организации труда будем проводить на примере начальника производственного цеха основного производства Для этого необходимо составить фотографию рабочего дня начальника цеха ОП (табл. 1).

*Таблица 1* Фотография рабочего дня начальника цеха ОП

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование затрат рабочего времени | Текущее время,  час - мин. | | Продолжительность затрат, мин | Удельный вес затрат, % |
| Время начала | Время окончания |
| Проведение цеховой планерки | 9.30 | 10.00 | 30 | 8.5 |
| Просмотр выполнения плана выпуска готовой продукции | 10.00 | 10.30 | 30 | 8.5 |
| Участие в общезаводской планерке | 10.40 | 11.20 | 40 | 10.3 |
| Переговоры с мастерами цеха | 10.45 | 11.00 | 15 | 4.2 |
| Телефонные переговоры с начальниками цехов, поставляющих полуфабрикаты | 11.00 | 11.15 | 15 | 4.2 |
| Перерыв на обед | 12.00 | 12.30 | 30 | 8.5 |
| Рассмотрение и принятие мер по устранению текущих производственных проблем | 13.00 | 14.25 | 85 | 21.1 |
| Просмотр выполнения плана выпуска готовой продукции | 14.30 | 15.00 | 30 | 8.5 |
| Подготовка отчета о выполненной работе | 15.00 | 15.30 | 30 | 8.5 |
| Проведение цеховой планерки | 15.45 | 16.05 | 20 | 5.6 |
| Прием по личным вопросам | 16.10 | 17.00 | 50 | 13.1 |
| Всего затрат |  |  | 355 | 100.0 |

Из таблицы 1 мы видим, что самые большие затраты рабочего времени начальника цеха ОП ОАО «ДЗПО» отводятся на рассмотрение и принятие мер по устранению текущих производственных проблем. Данные затраты составляют по продолжительности 85 минут или 21.1% от совокупных затрат рабочего времени в течение дня.

Большие потери рабочего времени уходят на подготовку отчета о выполненной работе. В нашем случае на это расходуется 8.5% рабочего времени .

Проведя анализ фотографий рабочих дней за 5 дней рабочей недели, мы собрали полученные данные в табл. 2.

*Таблица 2.* Анализ затрат рабочего времени начальника цеха ОП за 5 рабочих дней

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование работ  (перечень элементов затрат) | Продолжительность работ, всего | |
|
| мин. | % к итогу |
| Проведение цеховой планерки | 250 | 11.8 |
| Просмотр выполнения плана выпуска готовой продукции | 300 | 14.2 |
| Участие в общезаводской планерке | 200 | 9.5 |
| Переговоры с мастерами цеха | 85 | 4.1 |
| Телефонные переговоры с начальниками цехов, поставляющих полуфабрикаты | 85 | 4.1 |
| Нерегламентированные перерывы | 100 | 4,7 |
| Регламентированные перерывы (обед, отдых, личные надобности и т.п.) | 180 | 8.5 |
| Расмотрение и принятие мер по устранению текущих производственных проблем | 425 | 20.1 |
| Подготовка отчетов, различных планов, учредительных, организационно-распорядительных и др. документов | 150 | 7.1 |
| Прием по личным вопросам | 250 | 11.8 |
| Обход помещений (рабочих мест) | 85 | 4.1 |
| Итого | 2110 | 100 |

Как видно из таблицы 2, большую часть рабочего времени начальника цеха ОП ОАО «ДЗПО» составляют рассмотрение и принятие мер по устранению текущих производственных проблем (20,1%), которые, в большинстве случаев, связаны с задержкой изготовления и транспортировкой полуфабрикатов и материалов для производства готовой продукции; и подготовка отчетов, различных планов, учредительных, организационно-распорядительных и других документов (7,1%).

Существуют некоторые моменты, мешающие эффективной организации работы начальника цеха. Причинами этого служат:

- получение срочных заданий от вышестоящего руководства на производство другой продукции, что приводит к спонтанному изменению планов;

- нерациональное техническое оснащение рабочих мест, что приводит к необходимости перехода в те отделы, где есть в наличии необходимая оргтехника;

- большое количество служебных разговоров по телефону, связанных с поставкой материала, прерывающих процесс работы.

В организации труда начальника цеха наблюдается нерациональность планирования рабочим временем. Об этом свидетельствует то, что затраты времени на некоторые из обязанностей меньше плановых, а на некоторые виды работ затраты времени, наоборот, высоки.

Также на недостаточную эффективность управленческой деятельности начальника цеха влияет работа в условиях кризиса, например, время, потраченное на ожидание согласования решений, время на ремонт оборудования, повторная подготовка и пересмотр решений.

К основным причинам данного явления относятся:

* неверная оценка времени, отводимого на выполнение отдельных работ;
* сбои в работе из-за несогласованности в планах работ с коллегами и подчиненными;
* недостаточное количество необходимой оргтехники на данном рабочем месте, что приводит к необходимости служебных перемещений вследствие нехватки оргтехники.

Важным решением данной проблемы является ориентация на имеющиеся возможности; разделение полномочий; анализ потребностей в оборудовании; закупка дополнительных единиц оргтехники.

В организации работы директора можно выделить положительные моменты. К ним относятся: отсутствие опозданий на работу и ухода с работы по неуважительным причинам, выполнение всех работ по должностной инструкции.

На основе исследования, проведенного на ОАО «ДЗПО», была изучена и проанализирована организация рабочего места и условий труда начальника цеха основного производства, применение технических средств и информационного обеспечения работы, необходимых для реализации функций управления.

Особенностью труда начальника цеха является большой удельный вес умственных операций. Этим определяются требования к организации и оборудованию рабочих мест и условиям труда.

Кабинет начальника цеха может занимать различную площадь и предназначается, кроме работы за столом, для приема посетителей, проведения деловых совещаний.

Рабочее место начальника цеха ОП ОАО «ДЗПО» оснащено письменным столом и стол для совещаний, которые составлены воедино; рабочим креслом; канцелярскими приборами; двумя телефонами внутренней и городской связи; стульями; шкафом для документов.

Можно сделать вывод, что данные технические средства не способны обеспечить достаточную работоспособность управленца. Характер его работы связан, прежде всего, с обработкой большого количества документации, как текстовой, так и графической. Для работы на компьютере (составление актов, распоряжений, отчетов и дальнейшая их распечатка) начальнику цеха необходимо идти в отделы, имеющие данную оргтехнику, которая уже устарела и изрядно поизносилась.

На начальника цеха ОП возложены обязанности ведения большого количества бумажной документации, часть которой состоит из документов с повторяющейся или не сильно изменяющейся содержательной частью. В тоже время как переписка отнимает достаточно большое количество времени, в сравнении с электронными средствами передачи тестовой информации. Перед формированием заявки в отдел снабжения необходимо созвониться с центральным складом для уточнения отсутствующих на складе комплектующих, на что также тратится часть рабочего времени. И таких примеров достаточно много.

В связи с приведенными аргументами, рабочее место начальника цеха ОП нуждается в автоматизации, впрочем, как и другие рабочие места, связанные со снабжением, организацией производства, складского учета и многих других. В первую очередь необходима оптимизация затрат рабочего времени при получении оперативной и текущей информации. Увеличение применения безбумажного ведения журналов и табелей. Уменьшение времени на оформление бумажной документации.

Целью автоматизации является создание единой информационной сети, связывающей отделы производственных и вспомогательных цехов с отделами снабжения, сбыта и складами. А также наличие связи внутризаводской сети с глобальной сетью для ведения дел. Внедрение программного обеспечения, позволяющего своевременно получать информацию о поступлении продукции на склады и «дистанционного» заказа необходимых комплектующих в указанные сроки, вести сводную информацию о рабочих и инженерах, их окладах и премировании, оперативный журнал выполненных работ, табель учета рабочего времени с выводом на печать заявлений для предоставления в табельную. Обработка заказов цехов на ремонт и распределение работ между ремонтным персоналом. Оформление бумажной информации в электронном виде а также создание новых документов на основе ранее созданных, шаблонов с последующим выводом на печать.

Таким образом, на ОАО «ДЗПО» в организации труда начальника цеха ОП было выявлено, что руководителем наибольшее время тратится на рассмотрение и принятие мер по устранению текущих производственных проблем, подготовку отчетов, различных планов, учредительных, организационно-распорядительных и других документов, на телефонные переговоры; а также выявлено нерациональное техническое оснащение рабочего места и недостаток оргтехники.

**Глава 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО РАЦИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА**

На основе проведенного анализа организации управленческого труда на ОАО «ДЗПО» для увеличения работоспособности начальника цеха ОП можно предложить ряд решений:

1. необходимо установить многофункциональный телефонный аппарат, имеющий функцию приема и отправки факсимильных сообщений, и функцию селекторной связи, с помощью которой руководитель цеха ОП, а также руководители других производственных цехов, смогут принять участие в общезаводской планерке и других совещаниях находясь на своем рабочем месте, при этом не затрачивая времени на переход в здание заводоуправления (в нашем случае цех находится дальше всех производственных цехов от здания заводоуправления).
2. необходимо установить компьютер с оптимальной конфигурацией на базе процессора AMD Sempron 2600 с оперативной памятью 512 Мб, встроенной видеокартой nVidia nForse 3 250Series, устройством записи DWD-RW, с операционной системой Windows XP PRO и монитором 17” LG L1718S-BN (минимальная конфигурация по современным требованиям).
3. целесообразно приобрести многофункциональное устройство HP Deskjet F4180, объединившее в себе функции принтера, сканера и копира, что позволит понести меньшие финансовые затраты, чем при покупке этой техники по отдельности, а также позволит сэкономить рабочее пространство.
4. необходимо на всем предприятии провести локальную сеть Internet, с помощью которой можно передать документацию в нужный отдел, воспользовавшись электронной почтой, а также проследить движение материалов и готовой продукции, находясь, при этом, на рабочем месте.

В связи с нестабильным финансовым положением предприятия в настоящее время, реализация таких мероприятий становится невозможной, так как это требует достаточно масштабного вложения финансовых средств.

Мы уже знаем, что начальник цеха ОП в своем кабинете не только работает, но и проводит цеховые планерки. Из этого следует, что ему необходимо создать благоприятные и способствующие работе условия для себя и своих подчиненных. Для этого нужно разделить кабинет на две зоны: рабочую и зону для совещаний, т.е. поставить отдельно рабочий стол и стол для совещаний, которые, в данном случае, стоят вместе. Это положительно повлияет на собеседников, будет психологически легче и увереннее общение, что приведет к наиболее результативным решениям поставленных задач.

Для рационального распределения рабочего времени начальнику цеха огромную помощь может оказать ежедневник или записная книжка, в которой отражается вся важная информация (телефонные номера, запланированные работы и другая информацию). Наиболее целесообразно и эффективно производить записи во время работы, а не отлаживать на более позднее время, во избежание утери полезной информации.

Не стоит также забывать и о естественном ритме человека, так как известно, что работоспособность человека в течение дня неодинакова. Работоспособность можно представить в виде кривой, которая возрастает на первом часу работы, ее пик длится в течении двух-трех часов, после чего работоспособность вновь снижается. Этот цикл повторяется дважды в течении дня: до обеденного перерыва и после. Не стоит забывать об отдыхе, который позволяет набраться сил для дальнейших решений проблем и задач.

Во избежание дальнейших затрат времени на телефонные разговоры и совещания, начальнику цеха ОП, и другим начальникам цехов, целесообразно заранее определить тему и цель разговора. Телефонные разговоры должны быть как можно менее длительными и максимально продуктивными, и они не должны совершаться одновременно с выполнением важной задачи, во избежание принятия неверного решения или предоставления неверной информации. Совещания должны быть четко спланированы и организованны для уменьшения потерь времени и принятия верного решения.

На своем рабочем месте всегда необходимо поддерживать чистоту и порядок, что приведет к благоприятному микроклимату в кабинете. Всю документацию необходимо держать в четком порядке по степени важности, срочности и сроку хранения, что сэкономит необходимое время при поиске того или иного документа.

У начальника цеха налажены хорошие отношения с коллективом, и поэтому при посещении руководителем рабочих мест и подчиненные и руководитель чувствуют себя уверенно. Но начальнику цеха необходимо разработать мероприятия социального развития трудового коллектива, внедрить оптимальные формы стимулирования труда служащих, провести ряд воспитательных мероприятий, а также мер по укреплению социальной дисциплины и законности. Необходимо создать наиболее благоприятные условия труда, обеспечивающие сохранение физического здоровья и безопасности людей, поддерживающий высокий уровень их работоспособности.

Таким образом, вышеперечисленные мероприятия позволят начальнику цеха ОП ОАО «ДЗПО» увеличить свою работоспособность и тем самым эффективность труда.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В рыночной экономике предприятие само принимает решения; самостоятельно формирует цели и задачи, разрабатывает стратегию и политику своего развития, изыскивает необходимые для их реализации средства, набирает работников; приобретает оборудование и материалы; решает множество структурных вопросов, в том числе и такие, как создание, ликвидация, слияние или наоборот разделение подразделений и филиалов, вхождение в состав ассоциаций и других объединений; реорганизация производственной и перестройка организационной структуры управления и многие другие. Иначе говоря, предприятия приобретают все черты самостоятельности, характерные для работы в условиях рынка. А это требует значительного расширения сферы управления и самоуправления, увеличения объема и усложнения характера выполняемых менеджерами работ. Существенно возросла и ответственность за своевременность и качество принимаемых решений. Повышается роль маркетинговых исследований, позволяющих изучать динамику потребностей на рынке товаров и услуг. Научно-технический прогресс превращается в одно из орудий управленческих нововведений, направленных на создание условий для эффективной работы. Все большее значение приобретает и решение вопросов, связанных с управлением персоналом, занимающим в новых условиях ключевое положение в ресурсном потенциале и по существу предопределяющим успех организаций в достижении ее целей. В связи со всем этим, менеджмент предприятия, работающий в рыночной среде предъявляет высокие требования к профессионализму управленческого персонала, от которого зависит эффективность управленческой деятельности, а, следовательно, и эффективность деятельности всего предприятия.

Эффективность труда управленческого персонала прежде всего определяется простыми моментами процесса труда, т. е. целесообразной деятельностью или самим трудом, предметами труда и средствами труда. Как известно, труд управленцев характеризуется богатым творческим содержанием. Поэтому необходимо учитывать и творческую активность управленцев. Но можно сделать вывод, что все мероприятия, проводимые с целью увеличения производительности труда и сокращением затрат рабочего времени руководителя, будут напрасными если у руководителя не будет желания улучшить свой трудовой список.

# использованной литературы

1. Балдин И.В. Менеджмент: пособие / И.В. Балдин, Г.Е. Ясников. – Мн.: БГЭУ, 2007. – 306 с.
2. Брасс А.А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции: пособие для подготовки к экзаменам / А.А. Брасс. – Мн.: Соврем. шк., 2006. – 348 с.
3. Вачугов Д.Д. Основы менеджмента: учебник для ВУЗов. – М.: Высшая школа, 2001. – 289 c.
4. Воробьев Л.А. Менеджмент организации. − Мн.: Дизайн ПРО, 2003. – 389 с.
5. Гончаров В.И. Менеджмент: Учебное пособие. – Мн.: Мисанта, 2003. – 624 с.
6. Гончаров В.И. Менеджмент предприятия. В 2 ч. Ч. 1 / Вил Иванович Гончаров. – Мн.: Изд-во МИУ, 2004. – 244 с.
7. Зубрицкий А.Ф. Практический менеджмент. Учебное пособие. В 2-х ч. Ч.1. – Мн.: «ВУЗ-ЮНИТИ», 2004. – 56 с.
8. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие / Н.И. Кабушкин - 8-е изд., стереотип. – Мн.: Новое знание, 2005. – 336 с.
9. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом: Учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – 3-е изд., стереотип. – Мн.: Книжный Дом; Экоперспектива, 2005. – 352 с.
10. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления: Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». — 2-е изд., изм. и доп. — М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА—ИНФРА-М), 2002. – 568 с.
11. Менеджмент на промышленном предприятии Авторы: Л.И. Кошкин, А.Е. Хачатуров, И.С. Булатов. – М.: Эколайн, 2000. – 358 с.
12. Менеджмент: Учебн. пособие для ВУЗов / Под ред. Ю. В. Кузнецова, В. И. Подлесных. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2001. – 278 с.
13. Организация управленческого труда. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 369 с.
14. Основы менеджмента / В.Р.Веснин. – 2-е изд., доп. и испр. – М.: ООО «Т.Д. «Элит-2000», 2002. – 560 с.
15. Румянцева З.П., Соломатин Н.А. Менеджмент организации; М.: Инфра-М, 1995
16. Войстрик Н. // "Кадровик. Управление персоналом" - 2002г. №1. стр.14.
17. Основы менеджмента: современные технологии. Учебно-методическое пособие. Под ред. проф. М.А. Чернышева. – М.: ИКЦ «МарТ», 2003. – 369 с.
18. Пашуто В.П. Организация и нормирование труда на предприятии: Учеб. пособие. – Мн.: Новое знание, 2001. – 304 с.