ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

ГОУ ВПО УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ УПИ имени первого Президента Росси Б.Н. Ельцина

Факультет заочного обучения

Кафедра социологии и социальных технологий управления

ОТЧЕТ

по практике

Управленческая деятельность ООО "Центр комплектации "ПромАрматура"

Екатеринбург

2010

**Задание на управленческую практику**

Место прохождения практики ООО "Центр комплектации "ПромАрматура"

Номера и названия типовых заданий из методических указаний:

1. Диагностика и анализ социально-психологического климата организаций (подразделения). Для анализа использовать опросы, наблюдения, социометрию.
2. Анализ методов и стиля управления руководителей организации (подразделения), оценка эффективности их применения. Для анализа следует использовать те же методы, что и в предыдущем задании.
3. Управление розничной торговлей. Состав и структура розничного товарооборота. Ассортиментная политика. Эффективность деятельности. Для анализа использовать внутреннюю статистику предприятия розничной торговли.

Руководитель практики от кафедры \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_( подпись)

**Введение**

В соответствии с Государственным образовательным стандартом, программой обучения для студентов предусматривается учебная практика, целью которой является:

закрепление полученных в процессе обучения теоретических знаний;

изучение организации, назначения финансово-аналитической работы на предприятии, фактическое применение основных нормативных документов;

приобретение опыта и навыков самостоятельной работы на рабочем месте экономиста.

Практика проходила с хх.хх.2010 по хх.хх.2010 г. на базе ООО "Центр комплектации "ПромАрматура" в должности ХХХХХХХХХХХХ.

Цель прохождения производственно-управленческой практики состоит в закреплении и расширении теоретических знаний в области управленческой деятельности («менеджмента организации).

Главными задачами управленческой практики являются:

изучение особенностей деятельности организации;

сбор и обработка, интерпретация информации, полученной в организации по выбранной проблематике управленческой практики;

овладение практическими навыками осуществления управленческой деятельности.

В ходе практики наряду с решением задач для достижения ее целей были выполнены и другие работы: проведен анализ основных экономических показателей, проведен анализ социально – психологического климата предприятия, стиль руководства на предприятии и эффективность применяемых на предприятии методов управления, изучалась и анализировалась специальная литература и публикаций средств массовой информации, в т.ч. с применением интернет-технологий.

**1.Краткая характеристика предприятия**

Центр комплектации "Промарматура" занимается продажами **промышленного оборудования** предприятиям **Уральского региона**.

Юридический адрес : г. Екатеринбург, ул. Уральская 77

Большое число заказчиков используют продукцию, поставляемую компанией 'ПромАрматура'.

Практически все крупные предприятия Уральского региона (Челябинска, Тюмени, Ханты-Мансийска, Екатеринбурга, Кургана, Салехарда) осведомлены о нашей работе, отличающейся заботой о клиенте, поддержанием высокоактуального ассортимента и соблюдением гарантийных обязательств. Такое эффективное развитие нашего предприятия обеспечивает дружная команда наших менеджеров и сотрудников отдела поставок, а также ответственный подбор контрагентов, от работы которых зависит удовлетворение потребностей самого взыскательного клиента.

На данный момент компания ООО "Центр комплектации "ПромАрматура" - это:

* 100% контроль качества;
* широкий спектр продукции;
* система бонусов и поощрений;
* доставка готовой продукции в любую точку России.

В соответствии с Уставом предприятия:

Общество обретает право юридического лица с момента внесения записи в ГРЮЛ г. Екатерибург.

Общество является юридическим лицом по Российскому законодательству, обладает обособленным имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, имеет самостоятельный баланс, расчётный или иные счета, как в рублях, так и в иностранной валюте, круглую печать, товарный знак, штамп и бланки со своим наименованием, которые утверждаются Учредителем.

Общество может заключать от своего имени любые сделки, не противоречащие законодательству РФ, настоящему Уставу, иметь гражданские права, соответствующие его целям деятельности и нести связанные с этой деятельностью обязанности, быть истцом и ответчиком в арбитражных судах и судах общей юрисдикции.

Общество вправе создавать в установленном законодательством порядке на территории РФ и за рубежом филиалы, представительства и дочерние предприятия, действующие на основании Положений и Уставов, утверждённых Обществом.

Общество может быть участником и Учредителем любого другого добровольного общества, союза, ассоциации, совместного предприятия коммерческого и некоммерческого характера.

Общество несёт ответственность по своим долгам всем своим **имуществом,** находящимся на его балансе.

Для обеспечения деятельности Общества за счёт вклада Учредителя товарно-материальных ценностей, согласно акта приёма-передачи образуется уставной капитал в размере 19200/девятнадцать тысяч двести/ рублей.

Уставной капитал Общества может быть увеличен в порядке и на условиях определяемых учредителем.

Размер доли учредителя составляет: Тороненко В.Н.- 100%.



Устав общества принят Учредителем 03 июля 2002г.

На рисунке 1 представлена организационная структура ООО "Центр комплектации "ПромАрматура".

Генеральный директор

Главный бухгалтер

Коммерческий директор

Отдел маркетинга и сбыта

Начальник отдела доставки

Рабочие

Менеджер по продажам

Рисунок - Организационная структура ООО "Центр комплектации "ПромАрматура"

Состав и соотношение линейного, функционального и целевого (высший менеджмент) управления и обеспечения управления:

В структуре четко определен только стандартный перечень функций.

### Таблица 1 – Характеристика структурных подразделенийООО "Центр комплектации "ПромАрматура"

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование подразделения | Цель | Решаемые задачи | Функции | Количество сотрудников |
| Директор | Управление предприятием | Обеспечение прибыльности предприятия и руководство персоналом предприятия | Взаимодействие с государственными органами власти, поставщиками, учредителями | 1 |
| Коммерческий директор | Осуществлять руководство финансово-хозяйственной деятельностью предприятия в области материально-технического обеспечения, заготовки, хранения и сбыта продукции, транспортного и административно-хозяйственного обслуживания, обеспечивая эффективное и целевое использование материальных и финансовых ресурсов, снижение их потерь, ускорение оборачиваемости оборотных средств. | организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников | Руководство хозяйственно-финансовой деятельностью предприятия в области планирования и управления его производственно-экономической политикой;  Координация и проведение маркетинговых действий, вытекающих из решений руководства предприятия и других руководителей линейных служб;  Координация работы подчиненных ему подразделений. | 1 |
| Главный бухгалтер | Ведение бухгалтерского учета на предприятии | Обеспечение учета денежных средств и товарно- материальных ценностей | Оперативные и аналитические отчеты, предназначенные для персонала всех уровней от менеджеров зала и кладовщиков для управляющих и учредителей предприятия | 1 |
| Менеджер по продажам | Обеспечение продаж | Организация и ведение продаж продукции Фирмы: -поиск потенциальных клиентов; -мотивация клиентов на работу с Фирмой, в соответствии с утвержденными программами по стимулированию сбыта | Взаимодействие с покупателями продукции | 1 |
| Начальник отдела доставки | Управление персоналом, ведение документации, заключение договоров, обеспечение бесперебойной работы автомобилей доставки | Транспортное обеспечение деятельности предприятия. Разработка годовых, квартальных, месячных и оперативных планов-графиков транспортных перевозок на основе планов получения материалов и сырья, а также отгрузки готовой продукции. | Разработка маршрутов движения.Утверждение графиков работ, объемов перевозок с учетом конкретных условий, формирование грузопотоков, составов бригад, бригадных заданий.Определение потребности и производство расчетов на необходимые предприятию транспортные средства, погрузочно-разгрузочное оборудование, ремонтное оборудование, запасные части.Передача материально-технических ресурсов на склады предприятия и передача готовой продукции на склады покупателей. | 1 |

Количество и состав управленческих подразделений на разных иерархических уровнях:

На предприятии 4 управленческих подразделения: генеральный директор, коммерческий директор, главный бухгалтер и начальник отдела доставки.

Тип существующей структуры управления, число уровней управления (линейного и функционального), численность и соотношение различных категорий руководителей, специалистов и технических исполнителей в целом по системе управления и по отдельным подразделениям:

Анализируя организационную структуру управления ООО "Центр комплектации "ПромАрматура", можно сказать, что предприятие имеет организационную структуру линейно-функционального типа.

**2.Диагностика и анализ социально-психологического климата организаций (подразделения)**

Для диагностики социально-психологического климата была выбрана методика, сочетающая в себе три инструмента исследования:

1) интервьюирование;

2) анкетирование;

3) наблюдение.

Основным инструментом получения информации является анкетирование. Содержание анкеты сочетает в себе такие диагностические методы как личностный вопросник и проективные техники, что позволяет получить более достоверную и полную информацию. Использование открытых, закрытых и полузакрытых вопросов способствует повышению обоснованности и полноты информации, а элементы проективных техник, обращаясь в большей степени к неосознанным реакциям человека, увеличивают глубину и личностный характер ответов, предполагая широкий диапазон разнообразных решений. Валидность анкеты подтверждается несколькими факторами:

- во-первых, наличием «вопросов лжи»;

- во-вторых, подтверждением или опровержением некоторых ответов анкеты собеседованиями с сотрудниками или наблюдением за ними во время заполнения анкеты;

- в-третьих, успешной неоднократной апробацией анкеты.

Методика предполагает комплексный, системный подход к проблеме корпоративной культуры и позволяет учесть для анализа мнения различных категорий сотрудников:

- высшего руководящего состава;

- руководителей среднего звена;

- линейных руководителей;

- специалистов;

- рабочих.

В исследовании социально-психологического климата ООО "Центр комплектации "ПромАрматура" приняло участие 22 человека. Участие приняли все сотрудники предприятия, которые постоянно находятся на рабочих местах или в дни опроса находились в офисе предприятия. Так как деятельность основной части работников носит разъездной характер опросить всех сотрудников предприятия не было возможности. Все респонденты были разделены на семь групп:

1. Дирекция (Д).

2. Руководители структурных подразделений (Рук.).

3. Линейные руководители (ЛР).

4. Специалисты (С).

5. Рабочие (Р).

6. Отдел сбыта и маркетинга (СМ).

7. Контрольная группа (КГ).

Выборка по каждой группе достаточно репрезентативна, т.к. в нее вошли представители с различной сочетаемостью возраста и стажа работы на предприятии. Разнообразие выборки подтверждает и тот факт, что в каждую группу попали представители, как производственных подразделений, так и представители администрации. Численность респондентов по каждой группе в общей выборке определялась прямо пропорционально доли данной группы в общей численности предприятии.

Оценка психологической атмосферы, характерной для корпоративной культуры предприятия проводилась с помощью перекрестных методик. Первоначально работники сформулировали факторы, на их взгляд максимально значимые для формирования психологического климата абстрактного предприятия. А затем были получены ответы на вопрос, относительно своего предприятия. Результаты коррелируют друг с другом и позволяют сделать следующие выводы.

В таблице 2 представлены сводные результаты ответа на вопрос «Факторы, наиболее влияющие на формирование психологической атмосферы на предприятии». Максимально значимыми факторами стали: «Заработная плата» (1,85), «Стабильность предприятия» (2,14), и «Условия работы на предприятии» (2,42).

Эти факторы по значимости значительно опережают остальные. Можно предположить, что существенное изменение хотя бы одного из выше названных факторов может существенно повлиять на психологическую атмосферу. Существенное изменение фактора может произойти независимо от ситуации внутри предприятия, например, на изменение факторов может повлиять нестабильность политической и экономической ситуации в стране или приход на рынок новых производителей аналогичной продукции. Повышенная значимость данных факторов может так же свидетельствовать о недостаточной лояльности персонала предприятию в целом.

По категориям специалистов результаты распределились следующим образом (см. табл. 2).

Таблица 2 - Ранжирование факторов, наиболее влияющих на формирование психологической атмосферы на предприятии

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Д | КГ | Рук | ЛР | С | СМ | Р | Ср.ранг |
| Интересный и содержательный труд | 4 | 4 | 7 | 2 | 6 | 1 | 5 | 4,14 |
| Условия работы на предприятии | 3 | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2,42 |
| Заработная плата | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1,85 |
| Отношения между сотрудниками | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| Стабильность предприятия | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 5 | 1 | 2,14 |
| Внимательное отношение к персоналу со стороны руководства | 6 | 6 | 3 | 5 | 5 | 6 | 8 | 5,57 |
| Стиль управления, принятый на предприятии | 5 | 7 | 6 | 3 | 7 | 7 | 7 | 6 |
| Известность предприятия | 8 | 9 | 8 | 7 | 9 | 8 | 9 | 8,28 |
| Льготы и поощрения, принятые на предприятии | 7 | 8 | 9 | 6 | 8 | 9 | 6 | 7,57 |
| Корпоративные праздники | 9 | 10 | 10 | 8 | 10 | 10 | 10 | 9,57 |

Практически не влияющими на психологическую атмосферу предприятия оказались такие факторы, как «Корпоративные праздники» (9,57), «Известность предприятия» (8,28) и «Льготы и поощрения, принятые на предприятии» (7,57).

Даже существенное изменение в данных позициях может не привести к изменению существующей на предприятии психологической атмосферы. Данные направления можно считать зоной перспективного влияния на корпоративную культуру. Для снижения значимости факторов, занимающих первые ранги, необходимо увеличить значимость факторов-аутсайдеров. Следует отметить, что такие факторы как «Корпоративные праздники» и «Система льгот и поощрений предприятия» могут быть существенно изменены с использованием только внутреннего ресурса предприятия. Необходимо, чтобы каждый корпоративный праздник проводился не ради себя самого, а с определенной четко сформулированной и измеряемой по достижению целью. Необходимо провести оценку существующей системы льгот и поощрений на предприятии и произвести в ней необходимые корректировки.

Максимально значимым фактор высокой заработной платы является для дирекции, линейных руководителей и специалистов. Это группы повышенного риска для предприятия. Их может отличать низкая лояльность и высокая мобильность при негативном изменении фактора. Следует обратить внимание, что такой фактор, как интересный и содержательный труд, практически не значим для таких категорий сотрудников как руководители структурных подразделений и специалисты. Это может являться фактором психологической усталости, выгорания либо значительного снижения интереса к содержанию и результатам своей деятельности, работе «по привычке». Максимально важен данный фактор для работников отдела сбыта и маркетинга.

Следует обратить внимание на значимость фактора «Стиль управления, принятый на предприятии» для линейных руководителей. Можно предположить, что именно эта категория специалистов испытывает существенное психологическое напряжение по данному поводу. При невнимании к этой области, она может стать зоной повышенной конфликтности и привести к существенному снижению лояльности данных сотрудников предприятию в целом и непосредственным руководителям, в частности. Кроме этого, испытывая психологический дискомфорт, линейные руководители, возможно, будут усиленно проецировать свой недовольство на своих подчиненных и хона конфликтности может постепенно расширяться. Потребность во внимательном отношении к себе демонстрируют руководители структурных подразделений. Можно предположить, что невнимание к их нуждам со стороны вышестоящих руководителей (для дирекции значимость этого фактора на 6 месте) может так же привести к усилению психологической напряженности.

При оценке причин, мешающих положительной психологической атмосфере на своем предприятии для дирекции максимально значимым фактором является отсутствие системы материальной мотивации (57%). Значимыми факторами повышенная текучесть кадров (36%). По мнению директоров практически не влияют на изменение атмосферы – неудовлетворительный стиль руководства (7%), плохие условия труда (7%) и частые конфликты (7%).



Рисунок 2 - Ранжирование негативных факторов социально-психологического климата в трудовом коллективе ООО "Центр комплектации "ПромАрматура" дирекцией компании

Контрольная группа максимально значимыми факторами считает повышенную текучесть кадров (50%) и отсутствие системы материальной мотивации сотрудников (50%), отсутствие системы моральной мотивации сотрудников (45%). Не значимыми факторами являются отсутствие конфликтов (14%) и плохие условия труда (5%) (см. рис. 3).



Рисунок 3 - Ранжирование негативных факторов социально-психологического климата в трудовом коллективе ООО "Центр комплектации "ПромАрматура" контрольной группой

Для руководителей структурных подразделений максимально значимым фактором является повышенная текучесть кадров (75%). Так же высоко значимыми являются отсутствие системы материальной мотивации сотрудников (50%), отсутствие системы моральной мотивации сотрудников (63%). Следует обратить внимание, что приоритеты данная категория специалистов отдает моральной стимуляции, а не материальной. Так же следует отметить достаточную выраженность влияния неудовлетворительного стиля руководства (38%). Практически не значимыми (0%) стали такие факторы как частые конфликты и плохие условия труда (см. рис.4).



Рисунок 4 - Ранжирование негативных факторов социально-психологического климата в трудовом коллективе ООО "Центр комплектации "ПромАрматура" руководителями структурных подразделений

Мнения линейных руководителей не столь явно выражено. Максимально значимым для примерно половины из них является отсутствие обучения персонала (54%). Достаточно весомыми называют неудовлетворительный стиль руководства (38%) и отсутствие система моральной стимуляции (46%) (см. рис.5).



Рисунок 5 - Ранжирование негативных факторов социально-психологического климата в трудовом коллективе ООО "Центр комплектации "ПромАрматура" линейными руководителями

Для специалистов важны системы материальной (71%) и моральной (46%) мотивации сотрудников. Следует так же подчеркнуть, что и для данной категории специалистов важен такой фактор как повышенная текучесть кадров (45%). Минимальное внимание уделяется частым конфликтам (3%) (см. рис. 6).



Рисунок 6 - Ранжирование негативных факторов социально-психологического климата в трудовом коллективе

Мнения линейных руководителей не столь явно выражено. Максимально значимым для примерно половины из них является отсутствие обучения персонала (54%). Достаточно весомыми называют неудовлетворительный стиль руководства (38%) и отсутствие система моральной стимуляции (46%) (см. рис.5).

Мнение рабочих не имеет четко выраженных преимуществ. Можно лишь говорить, что из всех факторов наибольшую значимость для них имеют отсутствие системы материальной мотивации сотрудников (52%), повышенная текучесть кадров (45%) и плохие условия труда (40%) (см. рис. 7).

Представителей отдела сбыта больше всего волнуют напряженные взаимоотношения между сотрудниками (75%), отсутствие системы моральной мотивации сотрудников (50%) практически не значима повышенная текучесть кадров (0%) (см. рис. 8).



Рисунок 7 - Ранжирование негативных факторов социально-психологического климата в трудовом коллективе ООО "Центр комплектации "ПромАрматура" рабочими



Рисунок 8 - Ранжирование негативных факторов социально-психологического климата в трудовом коллективе ООО "Центр комплектации "ПромАрматура" специалистами отдела сбыта

При сравнительном анализе факторов, мешающих положительной психологической атмосфере на предприятии, обращают на себя внимание следующие тенденции:

- неудовлетворительный стиль руководства максимально отторгается дирекцией предприятия, в то время как для других категорий специалистов данная позиция достаточно важна. Можно предположить наличие бессознательных защит со стороны высшего руководства компании, относительно влияния данного фактора на атмосферу предприятия;

- следует обратить внимание на существование значительной степени неудовлетворенности у линейных руководителей и рабочих существующими на предприятии условиями труда;

- следует обратить внимание на возможность напряженных отношений между сотрудниками подразделения отдела сбыта и маркетинга, что отрицательно сказывается на психологическом климате в подразделении;

- в целом коллектив предприятия предстает как неконфликтный;

- выявлена максимальная значимость и одновременная неудовлетворенность существующими на предприятиями системами моральной и материальной мотивации сотрудников;

- следует обратить внимание на повышенный уровень текучести кадров;

- в целом на предприятии не сформировалась потребность в обучении, как факторе повышающем качество профессиональной деятельности. Явную потребность в ней высказывают только линейные руководители.

**3.Анализ методов и стиля управления руководителей организации (подразделения), оценка эффективности их применения**

При оценке качеств руководителя выявлено, что преимущественное значение в целом имеют опыт и знания (24,2%) и ответственность (22,3%). Отвергается инициативность (5,5%) и творческий подход к делу (8,6%). Особенно ярко это проявляется в группах дирекции, руководителей и линейных руководителей, то есть как раз тех категорий, которые должны быть максимально заинтересованы в проявлении этого, судя по тому, что интересный и содержательный труд является для них ведущей трудовой ценностью. Обращает на себя внимание стремление линейных руководителей уйти от ответственности за свои действия и организованности(10,8%) и практически полное отсутствие инициативы (2,7%). Особо выделяются сотрудники отдела сбыта и маркетинга, которые вообще не оценили инициативность как качество, необходимое руководителю (0%) (см. табл. 9).

Такие качества как организованность и уверенность в себе не получили четкого определения. Можно предположить, что на сегодняшний день в корпоративной культуре предприятия принято оценивать результативность руководителя по степени его ответственности, опыта и знаний. Но абсолютно не приветствуются такие проявления как инициативность и творческий подход к делу.

Таблица 3 - Ранжирование ценных качеств руководителя работниками ООО "Центр комплектации "ПромАрматура"

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ценные качества руководителя | Д | Рук | ЛР | С | КГ | Р | СМ | Ср. ранг |
| Ответственность | 25,0 | 18,2 | 10,8 | 26,6 | 23,4 | 25,0 | 27,3 | 22,3 |
| Организованность | 21,9 | 13,6 | 10,8 | 10,1 | 15,6 | 11,9 | 18,2 | 14,6 |
| Опыт и знания | 15,6 | 27,3 | 32,4 | 25,7 | 21,9 | 28,1 | 18,2 | 24,2 |
| Инициативность | 12,5 | 4,5 | 2,7 | 6,4 | 7,8 | 4,4 | 0,0 | 5,5 |
| Уверенность в себе | 12,5 | 13,6 | 24,3 | 11,0 | 15,6 | 12,5 | 9,1 | 14,1 |
| Творческий подход к делу | 9,4 | 9,1 | 5,4 | 8,3 | 9,4 | 9,4 | 9,1 | 8,6 |
| Склонность к организаторской деятельности | 3,1 | 13,6 | 13,5 | 11,9 | 6,3 | 8,8 | 18,2 | 10,8 |

Оценка стиля руководителя на предприятии ООО "Центр комплектации "ПромАрматура" был проведен нами с применением такого метода как наблюдение.

Стиль руководства на предприятии очень близок к авторитарно - демократическому. Демократические отношения пропагандируется, публично объявлена свобода слова, приветствуется прямой контакт с руководителем. До каждого сотрудника на общих собраниях доведена информация о том, что он может принимать участие в принятии управленческих решений. Но авторитарный стиль руководства выражается в достаточно жестком контроле выполнения функций всеми ключевыми сотрудниками. Контроль как функция обязателен, но он осуществляется слишком жестко в организации. Нередки нервные срывы у сотрудников после очередной оперативки или «разбора полетов» выполнения предыдущих поручений. Причем часто сотрудник выполнил порученное дело, но совершенно не так, как того хотел руководитель. Причиной этого иногда является то, что руководитель отдал распоряжение, но не довел или не объяснил способ его выполнения подчиненному.

Все работники подчиняются владельцу бизнеса. Для всех сотрудников без исключения, обязательны для исполнения малейшие распоряжения директора.

Тотальный контроль за всем происходящим на любом предприятии, наверное, не самая плохая вещь. Но если есть моменты, где излишний контроль начинает мешать работе и нарушает социально - психологический климат в коллективе, то необходимо анализировать ситуацию и что - то менять. И действительно, когда руководитель контролирует ситуацию во всем, он уверен в своих управленческих решениях, он спокоен за то, что его не ждут неприятные сюрпризы. С другой стороны, подчиненные которые знают, что их контролируют, относятся к работе более ответственно, хотя бы из чувства нежелания быть наказанными за какие - либо недоработки. Но у ситуации есть и третья сторона медали, и заключается она в том, что тотальный контроль за подчиненными не всегда позволяет создать, а потом и сохранить комфортный социально - психологический климат в коллективе. Зачастую излишнее внимание к подчиненным порождает нервозность сотрудников, их раздраженность, желание поменьше вступать в контакт с руководителем. На предприятии ситуация такова, что люди, занимающие ключевые должности, с радостью уходят на рабочие места, где к ним относятся менее требовательно. Подобная ситуация повторилась за три года несколько раз. Несколько раз директору приходилось увольнять сотрудников, которые были абсолютно не согласны со своим увольнением, потому что считали, что со своими служебными обязанностями они прекрасно справлялись. Здесь выяснилось, что у них и у администрации разное представление о качественном выполнении служебных обязанностей. В защиту позиции руководителей отметим, что они имеют колоссальный опыт работы в торговле, и соответственно определенным образом оценивают работу персонала. В процессе общения они понимают, что при выполнении сотрудниками своих служебных обязанностей, необходимо учитывать индивидуальность каждого сотрудника. Разногласие в оценке работы проявляется потому, что работники отличаются своими индивидуальными чертами характера, с его достоинствами и недостатками, характером и жизненным опытом. У каждого есть личные проблемы и заботы. Более того, у каждого сотрудника может быть различный уровень индивидуального профессионального развития. Также каждый сотрудник имеет индивидуальную способность к обучению. И эти особенности необходимо учитывать в процессе использования наемного труда. Нами выявлено, что за все ошибки последствия для сотрудников могут быть очень серьезными, вплоть до увольнения.

В анализируемом коллективе не принято объяснять подчиненным каким образом мимолетные поручения: то, что сказано на ходу, должно быть мгновенно выполнено. Это установленное правило, при невыполнении которого к сотруднику будут предъявлены претензии и возможно порицание со стороны руководства. Правда, далеко не всегда учитывается, что такое распоряжение может быть попросту не услышано: сотрудник шел по выполнению другого, очень важного дела, порученного сотруднику его непосредственным начальником. Часто собственники вмешиваются со своим решением и мнением в вопрос, который сотрудники пытаются решить самостоятельно, даже не обращаясь за советом к руководителям. При этом они не обращаются, потому что уверены, что справятся самостоятельно. Нередко это вмешательство заканчивается для подчиненного двадцатиминутной «лекцией» о том, как надо и как не надо работать.

Руководители предприятия очень разные по стилю управления и выполняемым функциям. Первый - это Тороненко Виктор Николаевич, второй - Дробот Станислав Викторович. Насколько у них разделены обязанности по ведению бизнеса, настолько они разные в стиле руководства. Фактическое руководство предприятием осуществляет Дробот Станислав Викторович. Он же осуществляет прямое влияние на коллектив.

Виктор Николаевич в основном является хозяйственником и консультантом. Он занимается контролем состояния зданий, решает все вопросы по обслуживанию коммунальному. Это человек, который знает о товарах все, что объясняется его богатым жизненным опытом и личным интересом к процветанию бизнеса. Его руководство коллективом сводится к советам или высказыванию претензий по недоработке товароведами в каких-то товарных направлениях. Периодически высказывание таких претензий носит сильно преувеличенный характер, но сотрудники, зная эту слабость, реагируют соответственно. Сотрудники ценят его таланты: продать и купить нужный товар, чутье на интересный товар и интересную идею, талант торговаться, найти способ заработать там, где никому и «в голову не придет». Есть много примеров, которые показывают, что несмотря на несогласие с той или иной идеей, но ее реализацией, идеи оказываются актуальными и реализуемыми. Существенным недостатком в руководстве Тороненко В.Н, является неумение отдавать приказы и распоряжения. По нашему мнению, скорее всего, это объясняется нежеланием руководителя, даже на подсознательном уровне, брать на себя ответственность за последствия его распоряжения. Эту ответственность на себя берут товароведы, отрицательные моменты, полученные после исполнения распоряжений руководителя, обсуждать не принято, но с последствиями разбираются товароведы.

Полная противоположность ему, Дробот Станислав Викторович, это человек, которому присущи следующие характеристики: конкретность, четкость, строгость, мудрость, уверенность в себе, непреклонность, непереубедимость, настойчивость, упрямство, жесткость, понимание и многие другие. В общем, это и есть движитель нашего предприятия, это и движитель интересных идей, это человек, который может взять на себя обдумывание самых неинтересных вопросов и проработать их до мелочей. Но есть один нюанс в работе с ним, объясняя людям свои идеи, он считает, что они одного с ним уровня умственного развития. И хотя сам Станислав Викторович нас учит ко всем подходить по уровню занимаемой должности и умственного развития, видимо в нем эта функция отключается сразу, как только он начинает кого-либо, чему-либо учить. Это человек, который досконально знает функции всех сотрудников, потому что сам их придумывал, утверждал и создавал. Но это и человек, который с упорством фанатика пытается из каждого сотрудника сделать робота. Нельзя недооценивать ценность его работы для всего предприятия, все функции руководящего звена создал и продумал до мелочей именно он. Именно Станислав Викторович задает направление в установлении социально психологического климата в коллективе. Именно он создал шаблоны и правила, по которым решаются конфликтные ситуации, решение которых сильно влияет на сотрудников. Именно он был инициатором смены всего руководящего состава предыдущего коллектива магазина. По истечению нескольких лет, ситуация подтвердила правильность некоторых увольнений, и жесткости в принятии подобных решений.

Предприятие небольшое, и для прямого контакта одного сотрудника с другим нет никаких препятствий. Также нет никаких препятствий для прямого участия или вмешательства учредителей предприятия в процесс трудовой деятельности, и на самом деле это именно так и происходит. Соответственно работа и жизнедеятельность руководителей происходит на глазах всего коллектива. В процессе работы периодически происходит контакт руководителей и подчиненных сотрудников, не всех конечно, в основном тех, кто входит в администрацию предприятия или в силу своей должности напрямую общается с руководством. В этом общении каждый сотрудник смотрит на руководителя, оценивает его действия, принимаемые решения и отдаваемые распоряжения. Согласен сотрудник или нет с принимаемыми решениями, но выполнять их надо, а значит, руководитель воспринимается как лидер и ведущий всех за собой. В таком восприятии и происходит влияние стиля руководителя на социально - психологические отношения в коллективе. Кто-то из сотрудников одобряет стиль руководителя, и тогда становится ему во всем помощником и соратником, и очень хорошо, когда такое сотрудничество порождает группу единомышленников, которая может добиться необходимого результата в процессе работы. Кто-то из сотрудников может не одобрять стиля руководителя, но по рангу своей должности подчиниться и быть исполнительным сотрудником. Может быть и так, что сотрудник, не одобряя стиля руководителя, вступает с ним в спор, выражает несогласие с выбранной линией, тем не менее, сотрудник выполняет на отлично порученные ему дела и свои служебные обязанности. В этом случае необходимо отметить, что, как правило, это будет очень сильный сотрудник, заинтересованный в общем деле и в развитии предприятия, имеющий какую-то мотивацию, связанную с развитием своей карьеры, с увеличением заработной платы. Не самая лучшая ситуация, когда сотрудник недоволен стилем руководителя, но молчит, не выражает своего недовольства, не пытается перестроиться под установленные правила работы. Это приводит к некоторым последствиям, которые могут отрицательно сказаться на результатах работы не только сотрудника, но и всего коллектива. Такой сотрудник может сыграть роль «серого кардинала», будет за спиной у начальства нагнетать обстановку и аккумулировать отрицательные и напряженные моменты в работе, абсолютно игнорируя и имеющиеся положительные стороны, хотя для этого человек должен быть все же с достаточно серьезным характером и с задатками лидера. Безусловно, такого сотрудника желательно выявить как можно раньше, с целью поручить ему более ответственное дело и переключение его на сторону предприятия, пока он не успел совсем укорениться в роли тайного лидера подталкивающего коллектив на саботаж и отрицательное отношение к служебным обязанностям. Может оказаться сотрудник не очень сильный характером, такой все свои недовольства стилем руководителя спрячет в себе, и отрицательный момент этого выльется в равнодушном отношении к работе, к нежеланию проявлять инициативу в процессе работы, к небрежному отношению к основным средствам предприятия.

**4.Управление розничной торговлей. Состав и структура розничного товарооборота. Ассортиментная политика**

Хозяйственно-финансовая деятельность предприятия ООО "Центр комплектации "ПромАрматура" характеризуется следующими данными (табл.4).

Таблица 4 – Основные экономические показатели коммерческо- хозяйственной деятельности предприятия за два года

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2008 год | 2009 год | Отклонение от прошлого года | В % к прошлому году |
| Объем доходов от реализации и монтажа оборудования , тыс.р. | 19817,56 | 20823,73 | 1006,17 | 105,08 |
| Сумма валового дохода, остающаяся в распоряжении предприятия, тыс.р. | 6317,89 | 6964,81 | 646,92 | 110,24 |
| Уровень валового дохода, остающегося в распоряжении предприятия, в % к товарообороту | 31,88 | 33,45 | 1,57 | 104,91 |
| издержки производства и обращения, тыс.р. | 1915,96 | 2013,13 | 97,17 | 105,07 |
| издержки производства и обращения в % товарообороту | 9,67 | 9,67 | 0,00 | 99,99 |
| прибыль от реализации, тыс.р. | 4401,93 | 4951,68 | 549,75 | 112,49 |
| прибыль от реализации в % к товарообороту | 22,21 | 23,78 | 1,57 | 107,05 |
| Налоги и прочие выплаты, тыс.р. | 980,97 | 1030,77 | 49,81 | 105,08 |
| Уровень налогов в % к товарообороту | 4,95 | 4,95 | 0,00 | 100,00 |
| Прочие расходы, тыс.р. | 69,57 | 61,91 | -7,66 | 88,99 |
| Прочие доходы, тыс.р. | 71,65 | 72,29 | 0,64 | 100,89 |
| Налог на прибыль, тыс.р. | 1540,67 | 1733,09 | 192,41 | 112,49 |
| Чистая прибыль, тыс.р. | 2861,25 | 3218,59 | 357,34 | 112,49 |
| Чистая прибыль в % к товарообороту | 14,44 | 15,46 | 1,02 | 107,05 |

Производственно- торговое предприятие ООО "Центр комплектации "ПромАрматура" в 2009 году улучшило свои показатели коммерческо- хозяйственной деятельности по сравнению с прошлым годом. Увеличилось количество продаж и монтажа поставляемого оборудования на 1006,7 тыс.р. Увеличение продаж привело к тому, что увеличился валовой доход предприятия на 10,24%. Изменение суммы валового дохода в основном связано также с изменением торговой наценки. Она увеличилась на 1,57%. Предприятие ООО "Центр комплектации "ПромАрматура" делает торговую наценку на все поставляемое оборудование 35%. Однако, постоянным покупателям продукции, таким как, ЕТТУ, ООО «Омега», ООО «Строитель- 9», другие предприятия г. Екатеринбурга делаются скидки на поставку и монтаж оборудования. Уровень расходов предприятия на реализацию продукции остался на прежнем уровне, хотя сумма расходов и возросла. Это повлияло на балансовую прибыль предприятия. Она возросла на 549,75 тыс.р. У предприятия ООО "Центр комплектации "ПромАрматура"были дополнительные доходы, не связанные с основной деятельностью, в основном от продажи основных средств. Также у предприятия были дополнительные расходы. Прибыль от вспомогательных видов деятельности не значительно повлияла на чистую прибыль предприятия. В основном чистая прибыль предприятия формировалась за счет основной деятельности- реализации и монтажа поставляемого оборудования.

Структура и объем товарооборота предприятия характеризуют уровень потребления товаров населением, рост или снижение благосостояния народа. Посредством продаж товаров оказывается постоянное воздействие на развитие объема и структуры производства товаров народного потребления: увеличение производства недостающих товаров или сокращение тех товаров, которые не пользуются спросом у покупателей.[[1]](#footnote-1)

Объем товарооборота – один из основных показателей работы торговых организаций, определяющий все стороны хозяйственной деятельности. Он оказывает влияние на издержки обращения, валовой доход, прибыль и рентабельность, финансовое состояние организации и т.д. Поскольку товарооборот является важным показателем, характеризующим торговую деятельность, то систематический его анализ имеет большое значение в работе торговых организаций.[[2]](#footnote-2)

Анализ выполнения плана и динамики товарооборота проводят не только за год, но и по кварталам, месяцам и за более короткие промежутки времени. Это позволяет установить, как ритмично развивается реализация, равномерно удовлетворяется спрос покупателей на товары. Изучим ритмичность развития товарооборота предприятия ООО "Центр комплектации "ПромАрматура" составив таблицу 5.

Таблица 5 - Анализ ритмичности развития продаж по месяцам и кварталам

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| месяц и квартал | 2008 год | | 2009 год | | В % к 2008 году | Отклонение | |
| Сумма, тыс.р. | уд вес, % | Сумма, тыс.р. | уд вес, % | По сумме | По уд. весу |
| январь | 1224,725 | 6,18% | 1605,510 | 7,71% | 131,09 | 380,78 | 1,53% |
| февраль | 1412,992 | 7,13% | 1588,851 | 7,63% | 112,45 | 175,86 | 0,50% |
| март | 1781,599 | 8,99% | 1553,450 | 7,46% | 87,19 | -228,15 | -1,53% |
| 1 квартал | 4439,133 | 22,40 | 4747,810 | 22,80 | 106,95 | 308,68 | 0,40% |
| апрель | 1428,846 | 7,21% | 1620,086 | 7,78% | 113,38 | 191,24 | 0,57% |
| май | 1397,138 | 7,05% | 1630,498 | 7,83% | 116,70 | 233,36 | 0,78% |
| июнь | 1811,325 | 9,14% | 1663,816 | 7,99% | 91,86 | -147,51 | -1,15% |
| 2 квартал | 4637,309 | 23,40 | 4914,400 | 23,60 | 105,98 | 277,09 | 0,20% |
| 1 полугодие | 9076,442 | 45,80 | 9662,211 | 46,40 | 106,45 | 585,77 | 0,60% |
| июль | 1646,839 | 8,31% | 1626,333 | 7,81% | 98,75 | -20,51 | -0,50% |
| август | 1397,138 | 7,05% | 1697,134 | 8,15% | 121,47 | 300,00 | 1,10% |
| сентябрь | 1811,325 | 9,14% | 1486,814 | 7,14% | 82,08 | -324,51 | -2,00% |
| 3 квартал | 4855,302 | 24,50% | 4935,224 | 23,70% | 101,65 | 79,92 | -0,80% |
| октябрь | 1955,993 | 9,87% | 2007,408 | 9,64% | 102,63 | 51,41 | -0,23% |
| ноябрь | 1902,486 | 9,60% | 2009,490 | 9,65% | 105,62 | 107,00 | 0,05% |
| декабрь | 2027,336 | 10,23% | 2209,398 | 10,61% | 108,98 | 182,06 | 0,38% |
| 4 квартал | 5885,815 | 29,70% | 6226,295 | 29,90% | 105,78 | 340,48 | 0,20% |
| 2 полугодие | 10741,118 | 54,20% | 11161,519 | 53,60% | 103,91 | 420,40 | -0,60% |
| всего за год | 19817,560 | 100 | 20823,730 | 100 | 105,08 | 1006,17 | 0 |

Можно сделать вывод о том, что основной фактор, который оказал влияние на ритмичность развития товарооборота – это улучшение работы предприятия не только с корпоративными клиентами , но и частными лицами. Изучение состава товарооборота является важным разделом анализа. Состав товарооборота изучают по его видам, организационным формам, методам продажи, формам оплаты и ассортименту. Предприятие ООО "Центр комплектации "ПромАрматура" не только реализует запорное оборудование, электроприводы и различные виды промышленного отопительного оборудования, но и предоставляет услуги по монтажу, наладке и обслуживанию поставляемого оборудования. Проанализируем, как изменились доходы предприятия по видам деятельности.

Таблица 6 – Анализ изменения доходов предприятия по видам деятельности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2008 год | 2009 год | Отклонение от прошлого года |
| Доходы от реализации оборудования | 10321,15 | 10698,48 | 377,33 |
| Доходы от монтажа и обслуживания | 9496,41 | 10125,25 | 628,84 |
| Всего доходов | 19817,56 | 20823,73 | 1006,17 |

Наиболее высокими темпами выросли доходы от обслуживания и монтажа оборудования. Это связано в основном с тем, что цены на поставляемое оборудование практически не выросли по сравнению с прошлым годом. Наоборот, в связи с увеличением конкуренции на данном рынке, цены на некоторые виды отопительных приборов несколько понизились. Доходы от обслуживания и монтажа оборудования возросли в основном потому что увеличилась оплата труда работников, занятых монтажом и обслуживанием оборудования. Также увеличился объем работ по наладке и обслуживанию ранее поставленного оборудования.

Предприятие ООО "Центр комплектации "ПромАрматура" заключает договора на поставку продукции с различными предприятиями – производителями и дилерами.

Цены на поставляемую продукцию и ассортимент товаров различается у каждого поставщика. Для того чтобы управлять процессом продаж и увеличивать доходы от своей деятельности необходимо отслеживать объемы реализации продукции по поставщикам предприятия.

Проанализируем структуру продаж оборудования по поставщикам предприятия.

Таблица 7 – Анализ развития реализации продукции по поставщикам

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Поставщик | Объем реализации продукции, тыс.р. | | Отклонение от прошлого года |
| 2008 год | 2009 год |
| Арктика | 628,148 | 715,65 | 87,502 |
| Аудит- Бизнес | 212,333 | 204,357 | -7,976 |
| Белка -Урал | 296,025 | 300,458 | 4,433 |
| БИОКОНД | 506,508 | 625,924 | 119,416 |
| Вертекс Техно Трейд | 465,844 | 512,368 | 46,524 |
| ВТС КЛИМА | 158,836 | 145,365 | -13,471 |
| Дион-Лайн | 145,485 | 158,982 | 13,497 |
| И.П Угрюмов | 482,833 | 512,658 | 29,825 |
| КОРФ | 1590,154 | 1694,12 | 103,966 |
| Мега- сервис | 220 | 235,2 | 15,2 |
| НОРД | 364,655 | 365,457 | 0,802 |
| Орион Денд | 575,807 | 600,247 | 24,44 |
| Спецсервис | 347,4 | 350,3 | 2,9 |
| Строймастер | 187,792 | 365,915 | 178,123 |
| ТЕХИНСЕРВИС | 1026,846 | 1363,982 | 337,136 |
| Прочие | 3112,48 | 2547,5 | -564,98 |
| Всего | 10321,15 | 10698,48 | 377,337 |

По данным таблицы 7 можно сделать вывод о том, что наиболее продаваемой продукцией является продукция таких предприятий как ООО «Арктика», Биоконд», «КОРФ», «Техинсервис». В 2009 году объем реализации по этим поставщикам также увеличился. Это связано с тем, что продукция этих поставщиков наиболее востребована и пользуется спросом у потребителей.

Также у предприятия ООО "Центр комплектации "ПромАрматура" имеются другие поставщики, объем реализации продукции который занимает небольшую долю в общем объеме продаж.

Основными корпоративными покупателями продукции ООО «Совклимат» являются такие фирмы и организации как ЕТТУ, ООО «Омега», ООО «Строитель- 9», больницы г. Екатеринбурга и др.

Также покупателями продукции предприятия являются частные лица. Проанализируем как изменилась структура товарооборота по формам продаж.

Таблица 8 – Анализ развития реализации продукции по формам продаж

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Покупатели | 2008 год | 2009 год | Отклонение от прошлого года |
| ЕТТУ | 213,651 | 254,87 | 41,219 |
| ООО "Омега" | 569,25 | 798,15 | 228,9 |
| ООО "Строитель-9" | 1054,65 | 1354,84 | 300,19 |
| Больницы | 983,58 | 1126,37 | 142,79 |
| Другие покупатели | 7112,41 | 5919,745 | -1192,67 |
| ИТОГО по корпоративным клиентам | 5173,99 | 4857,111 | -316,879 |
| Частные лица | 5147,156 | 5841,372 | 694,2162 |
| Всего | 10321,15 | 10698,48 | 377,337 |

У предприятия ООО "Центр комплектации "ПромАрматура" есть постоянные корпоративные клиенты, такие как Екатерибургское трамвайно- троллейбусное управление, оптовая компания «Омега» (в структуру которой входит несколько оптовых предприятий и большое количество складских помещений), строительная фирма ООО «Строитель-9». Доходы от продажи нового оборудования и отопительных приборов увеличились по всем постоянным покупателям. Кроме различных предприятий города, оборудование также реализуется частным лицам.

Таблица 9 - Анализ развития реализации продукции по покупателям

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Покупатели | 2008 год | | 2009 год | |
| сумма, тыс.р. | уд. в.% | сумма, тыс.р. | уд. в.% |
| Корпоративные клиенты | 5173,99 | 50,13 | 4857,111 | 45,4 |
| Частные лица | 5147,156 | 49,87 | 5841,372 | 54,6 |
| Всего | 10321,15 | 100 | 10698,48 | 100 |

Таким образом, можно сделать вывод о том, что предприятие ООО "Центр комплектации "ПромАрматура" достаточно успешно работало в 2009 году и улучшило свои показатели коммерческо- хозяйственной деятельности. Произошли небольшие изменения в структуре продаж. В 2008 году большую часть доходов составляли доходы от продажи оборудования, в 2009 году доходы от продажи и доходы от монтажа и обслуживания продукции были практически равными. Значит, для того чтобы успешно работать на данном рынке необходимо улучшить работу не только по продвижению продукции, но и разработать мероприятия по улучшению качества обслуживания поставленных технических средств.

Произошли изменения и в структуре товарооборота. В 2009 году наибольшую долю в продажах составляли покупки оборудования частными лицами. Для того чтобы в дальнейшем увеличивать продажи этой категории покупателей необходимо будет разработать мероприятия по стимулированию продаж: различные рекламные акции, скидки к определенной дате и т.д.

Не стоит забывать и корпоративных клиентах. Один такой покупатель может приобрести продукции столько, сколько хватит для того чтобы выполнить план по месячному товарообороту. Конечно, работа по продвижению продукции таким покупателям будет несколько отличаться, но все же необходимо будет продумать перечень мероприятий для стимулирования продаж и для корпоративных клиентов.

**Заключение**

стиль управление организационное

В процессе работы мы разносторонне изучили социально-психологические отношения в коллективе и влияние на них стиля руководителя. Исследуя заданную тему, мы достигли поставленных целей, для чего выполнили ряд поставленных задач:

1. Изучили особенности использования социально-психологических методов в организации.
2. Разработали программу исследования состояния социально-психологического климата организации.

Психологический климат, характерный для существующей корпоративной культуры, можно охарактеризовать как нейтральный. В то же время выявлены точки максимальной напряженности и значимости:

- заработная плата;

- стабильность предприятия;

- условия работы на предприятии;

Следует учитывать, что существенное изменение хотя бы одного из данных факторов в сторону ухудшения, существенно снизит лояльность персонала предприятию. Отвергаемыми ценностями, практически не оказывающими влияние на состояние лояльности и приверженности предприятию, названы:

- корпоративные праздники;

- существующая на предприятии система льгот и поощрений.

Следует обратить внимание, что данные факторы являются принадлежностью внутренней корпоративной культуры, в отличие от выше перечисленных факторов, влияние на которые в большей степени оказывает внешняя среда.

Выявлены факторы, мешающие положительной социально-психологической атмосфере на предприятии:

- противоречия между ощущениями руководителей и подчиненных по вопросу принятого на предприятии стиля руководства (руководители отвергают возможность неудовлетворительного стиля руководства, подчиненные ощущают его на себе);

- наличие значительной степени неудовлетворенности у линейных руководителей и рабочих существующими на предприятии условиями труда;

- в целом коллектив предприятия предстает как неконфликтный, но со значительным количеством зон повышенной напряженности;

- повышенный уровень текучести кадров, негативно сказывающийся на развитии предприятия;

- отсутствие у работников потребности в обучении, как факторе, повышающем качество профессиональной деятельности (явную потребность в ней высказывают только линейные руководители).

Стиль руководства на предприятии очень близок к авторитарно - демократическому. Демократические отношения пропагандируется, публично объявлена свобода слова, приветствуется прямой контакт с руководителем. До каждого сотрудника на общих собраниях доведена информация о том, что он может принимать участие в принятии управленческих решений. Но авторитарный стиль руководства выражается в достаточно жестком контроле выполнения функций всеми ключевыми сотрудниками. Контроль как функция обязателен, но он осуществляется слишком жестко в организации. Анализ финансовых результатов позволяет сделать вывод о том, что предприятие ООО "Центр комплектации "ПромАрматура" достаточно успешно работало в 2009 году и улучшило свои показатели коммерческо- хозяйственной деятельности. Произошли небольшие изменения в структуре продаж. В 2008 году большую часть доходов составляли доходы от продажи оборудования, в 2009 году доходы от продажи и доходы от монтажа и обслуживания продукции были практически равными. Значит, для того чтобы успешно работать на данном рынке необходимо улучшить работу не только по продвижению продукции, но и разработать мероприятия по улучшению качества обслуживания.

**Список использованной литературы**

1. Аграшенков А.В. Психология на каждый день. Советы, рекомендации, тесты: учебное пособие для вузов / А.В. Аграшенков. –М.: Издательство Синтез-Полиграф, 2003. – 432 с.
2. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации: учебник для студентов вузов / О.А. Алехина. – М.: Издательство Альфа-Пресс, 2002. – 50-52 с.
3. Аллин О.Н. Кадры для эффекитвного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин. – М.: Генезис, 2005. – 318 с.
4. Андреева, Г.М. Социальная психология: учебное пособие для вузов / Г.М. Андреева. - М.: Мир книги, 2005. – 251 с.
5. Армстронг, Майкл Практика управления человеческими ресурсами/ М. Армстронг. - 10-е изд., перераб.– СПб.: Питер,2009.-848 с.
6. Богданов Ю.В. Мотивация персонала. Методы менеджмента качества. /Ю.Н. Багданов, Ю.В. Зорин, Д.А. Шмонин. М.: Высшая школа, 2001. – 713 с.
7. Веснин В.Р. Теория организации / В.Р. Веснин. - М.: ТК Велби, 2008. – 272 с.
8. Вишнякова М.В. Охота на менеджера в кризисный период : Книга для эффективных собственников и вменяемых менеджеров / М.В. Вишнякова. - М. : Управление персоналом, 2009. - 367 с.
9. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: учебное пособие / Г.Я. Гольдштейн. - 2-е изд., дополненное и переработанное. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. – 350 с.
10. Грэхем Х.Т. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие для вузов / Х.Т. Грэхем, Р. Беннетт. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 598 с.
11. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия. Менеджмент в России и за рубежом / Р.Д. Гутгарц. - М.: Проспект, – 2001. – 321 с.
12. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте. - М.: Эксмо, 2006. - 432 с.
13. Добреньков В.И. Управление человеческими ресурсами. Социально-психологический подход / В.И. Добреньков, А.П. Жабин, Ю.А. Афонин. - М.: КДУ, - 2009. - 360 с.
14. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы: учебное пособие для вузов / Е.П. Ильин. – СПб., 2000. – 517 с.
15. Ильина Л.О. Рынок труда и управление человеческими ресурсами / Л.О. Ильина. - М.: Кнорус, - 2008. - 416 с.
16. Кибанов А.Я. Управление персоналом /А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова. – М.: РИОР, - 2007. – 288 с.
17. Жданов О.И. Социально-психологический климат в коллективе [Электронный ресурс] / О.И. Жданов - Режим доступа: http://hr-land.com/pages/art20080721\_27649 (дата обращения: 17.03.2010).
18. Латфуллин Г.Р. Теория организации / Г.Р. Латфуллин. - 2-е изд., доп. и перераб. - СПб.: Питер, 2008. - 464 с.
19. Мильнер Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. - 7-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 864 с. 98.
20. Экономический анализ в торговле под ред. М.И. Баканова М., «Финансы и статистика» ,2005
21. Экономика и организация деятельности торгового предприятия» под ред. А.Н. Соломатина М., ИНФРА –М, 2003

**Приложение 1**

**Программа исследования**

1. Методологический раздел программы
2. Формулировка программы. Определение объекта и предмета

исследования

В связи с изменениями, охватывающими сегодня все большее число российских организаций, в экономической сфере предприятий возникло множество проблем. Одной из них является проблема формирования такой корпоративной культуры, влияние которой на деятельность организации имело бы положительный характер.

Проблема имеет гносеологический и предметный аспекты.

Гносеологический (познавательный) аспект заключается в противоречии между стратегией развития организации и настоящей корпоративной культурой.

Предметный (онтологический) аспект проблемы заключается в отсутствии организации по целенаправленному разрешению имеющихся противоречий. Причина сложившийся ситуации заключается в ряде обстоятельств:

* слабо изучена и медленно изучается данная проблема
* при изучении корпоративной культуры больший упор делается на ее внешнюю сторону – на порядки, традиции, на корпоративную символику. При этом недооценивается тот факт, что носителем корпоративной культуры являются люди, работники организации.
* не всеми работодателями проблема изучения влияния корпоративной культуры на деятельность организации считается актуальной, поэтому выделяется недостаточно средств на ее решение.

В качестве объекта исследования данной пробелы выступает ООО "Центр комплектации "ПромАрматура", на котором выявляются как частные, так и общие причины влияния корпоративной культуры на деятельность предприятия, но так как исследование является прикладным, то оно направлено на анализ и диагностику существующей корпоративной культуры в целом по предприятию. Таким образом, предметом данного исследования выступает процесс анализа настоящей корпоративной культуры на исследуемом предприятии. Тогда в качестве целей изучения будут рассматриваться особенности существующей корпоративной культуры. Именно они будут подвергаться более тщательному и детальному изучению.

2. Определение целей и постановка задач исследования

Проблема несоответствия корпоративной культуры стратегии развития предприятия определяет не только цели исследования, но и выявляет главные задачи исследования:

1. исследовать влияние таких факторов, как содержание работ, личность руководителя и стиль руководства, особенности социально-психологического климата и других факторов на корпоративную культуру;
2. исследовать декларируемые ценности, нормы и правила (миссия и цели организации, принципы поведения и корпоративные ценности);
3. исследовать поведение сотрудников (взаимодействия с клиентами, взаимодействия между руководителем и подчиненным, взаимодействия между сотрудниками, традиции).

3. Развертывание рабочих гипотез

Основная причина несоответствия существующей корпоративной культуры стратегии деятельности предприятия – слабый уровень культуры предприятия. Работники слабо мотивированны, отсутствуют культурологические символы.

II. Процедурный раздел программы

1. Выбор инструмента исследования. В качестве инструмента исследования был выбран опрос работников предприятия различных отделов и цехов.
2. Построение выборочной совокупности.
3. Вид рабочего плана – описательный.

Методы сбора информации:

* анкетирование;
* опрос;
* контент-анализ.

**Приложение 2**

**ОБРАЗЕЦ АНКЕТЫ**

Уважаемый коллега!

Предлагаем Вам принять участие в исследовании корпоративной культуры Вашего предприятия.

Каждый Ваш ответ является очень значимым для составления достоверной картины, отражающей существующую корпоративную культуру ООО "Центр комплектации "ПромАрматура".

Чтобы Ваш диагноз корпоративной культуры был максимально точным, а в последствии получилась реальная картина корпоративной культуры предприятия, пожалуйста, постарайтесь отвечать на вопросы внимательно и, по возможности, объективно. Результаты исследования будут доведены до Вашего сведения.

**Анкета анонимна**!

Предлагаемая вашему вниманию анкета состоит из нескольких частей. Перед началом работы с каждой частью внимательно ознакомьтесь с инструкцией по ее заполнению. Инструкция может быть как общая для всех вопросов (часть 3, 4, 5), так и индивидуальная для каждого вопроса (часть 1,2).

В предложенных в анкете вопросах нет правильных и неправильных ответов, правилен каждый правдивый ответ. Иногда люди стремятся отвечать на вопросы так, как, по их мнению, от них ожидают окружающие или руководство. Однако в нашем случае важно ***ВАШЕ ЛИЧНОЕ НЕЗАВИСИМОЕ ОТ ДРУГИХ МНЕНИЕ***.

Возможно, некоторые вопросы покажутся вам похожими друг на друга. Но все-таки они подразумевают разные вещи. Отвечайте, пожалуйста, на каждый вопрос отдельно, без оглядки на другие вопросы. Время ответа на вопросы не ограничено, но не размышляйте слишком долго над каким-либо вопросом. Важна Ваша первая реакция.

**ЧАСТЬ 1**

Блок 1.

Инструкция к вопросам 1-6: Каждый из шести вопросов, предполагает четыре альтернативы ответов. Распределите баллы 100-бальной оценки между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует Вашему предприятию. Наибольшее количество баллов давайте той альтернативе, которая более других напоминает Ваше предприятие. Например, если при ответе на вопрос Вы полагаете, что альтернатива «А» очень напоминает Ваше предприятие, альтернативы «В» и «С» в чем-то для него одинаково характерны, тогда как альтернатива «D» едва ли вообще свойственна Вашему предприятию, то дайте по 55 баллов альтернативе «А», по 20 баллов альтернативам «В» и «С», и только 5 баллов альтернативе «D».

Обязательно убедитесь в том, что при ответе на каждый вопрос сумма проставленных Вами баллов равна 100!

Обратите внимание, что напротив каждой альтернативы имеются две колонки «Теперь» и «Предпочтительно». Сначала нужно ответить на все шесть вопросов, заполняя только колонку «Теперь» (1 этап), а затем приступить к заполнению колонки «Предпочтительно» (2 этап).

Отличие работы на каждом этапе состоит в том, что на первом этапе, заполняя колонку «Теперь», Вы оцениваете свое предприятие таким, каким оно есть в настоящее время, а на втором этапе, заполняя колонку «Предпочтительно», Вы оцениваете желаемое состояние предприятия, которое может привести его к успеху через 3-5 лет.

## Бланк заполнения

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Важнейшие характеристики | | | | | Теперь | Предпочтительно |
| А | | | Предприятие уникально по своим особенностям. Оно подобно большой семье. Люди выглядят имеющими много общего | |  |  |
| В | | | Предприятие очень динамично и проникнуто предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск | |  |  |
| С | | | Предприятие ориентировано на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели. | |  |  |
| D | | | Предприятие жестко структурировано и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами | |  |  |
| Всего | | | | | 100 | 100 |
| 2. Общий стиль лидерства на предприятии | | | | | Теперь | Предпочтительно |
| А | | | Общий стиль лидерства на предприятии представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить | |  |  |
| В | | | Общий стиль лидерства на предприятии служит примером предпринимательства,  новаторства и склонности к риску | |  |  |
| С | | | Общий стиль лидерства на предприятии служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты | |  |  |
| D | | | Общий стиль лидерства на предприятии являет собой пример координации,  четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности | |  |  |
| Всего | | | | | 100 | 100 |
| 3. Управление наемными работниками | | | | | Теперь | Предпочтительно |
| А | | Стиль менеджмента на предприятии  характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений | | |  |  |
| В | | Стиль менеджмента на предприятии характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности | | |  |  |
| С | | Стиль менеджмента на предприятии характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений | | |  |  |
| D | | Стиль менеджмента на предприятии характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемостью и стабильностью в отношениях | | |  |  |
| Всего | | | | | 100 | 100 |
| 4. Связующая сущность предприятия | | | | | Теперь | Предпочтительно |
| А | | | | Предприятие связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность предприятия находится на высоком уровне |  |  |
| В | | | | Предприятие связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах |  |  |
| С | | | | Предприятие связывает воедино акцент на достижение цели и выполнение задачи. Общепринятые темы - агрессивность и победа |  |  |
| D | | | | Предприятие связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности предприятия |  |  |
| Всего | | | | | 100 | 100 |
| 5. Стратегические цели | | | | | Теперь | Предпочтительно |
| А | Предприятие заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие | | | |  |  |
| В | Предприятие акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении  новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей | | | |  |  |
| С | Предприятие акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях.  Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке | | | |  |  |
| D | Предприятие акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее  всего рентабельность, контроль и плавность всех операций | | | |  |  |
| Всего | | | | | 100 | 100 |
| 6. Критерии успеха | | | | | Теперь | Предпочтительно |
| А | Предприятие определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях | | | |  |  |
| В | Предприятие определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор | | | |  |  |
| С | Предприятие определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке | | | |  |  |
| D | Предприятие определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют  надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты | | | |  |  |
| Всего | | | | | 100 | 100 |

**Блок 2**

**Инструкция к вопросу 7: обведите в кружок цифру напротив каждого условия, наиболее соответствующую на Ваш взгляд, уровню развития того или иного условия на предприятии.**

**Характеристика каждого условия представлена в раздаточном материале (см. раздаточный материал №1)**

7. Оцените, как на Вашем предприятии развиты следующие условия:

### **Бланк заполнения**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Условия | плохо ... хорошо … отлично | | | | | | | |
| Организационные | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Психологические | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Материальные | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Социально-бытовые | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Санитарно-гигиенические | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Эстетические | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Пространственные | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Временные (темпоритимические) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

**Инструкция к вопросу 8: во втором столбце укажите черты по каждому показателю, характерные для Вашего предприятия в целом или для большинства его членов. Наводящие вопросы к каждому показателю помогут сориентироваться Вам при ответе.**

8. Назовите не менее двух отличительных черт Вашего предприятия по каждому показателю:

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели: | Отличительные черты: |
| 1) общечеловеческие ценности  Что превыше всего руководство предприятия ценит в своих сотрудниках как в **личностях?** | 1.  2.  3.  4. |
| Показатели: | Отличительные черты: |
| 2) профессиональные ценности  Какого человека на предприятии считают профессиональным работником? | 1.  2.  3.  4. |
| 3) разделяемые убеждения и взаимные ожидания  В чем убеждены работники, что касается деятельности на предприятии?  Что ожидают от предприятия работники (в профессиональном и личном планах)? | 1.  2.  3.  4. |
| 4) ритуалы, церемонии, традиции  Какие мероприятия, помимо общезаводских, можно назвать традиционными для коллективов предприятия (как рабочего, так и внерабочего характера)?  Какая обычно принята форма одежды, какова манера поведения с руководителями, коллегами в рабочей и внерабочей обстановке? | 1.  2.  3.  4. |
| 5) герои  Укажите фамилии людей, которых считают заслуженными или авторитетными людьми на Вашем предприятии? | 1.  2.  3.  4. |
| 6) язык  Какой стиль общения между работниками и с клиентами: деловой, обыденный (повседневный), профессиональный сленг? | 1.  2.  3.  4. |
| 7) символы  Что на Вашем предприятии считают достойным представить для всеобщего обозрения, в какой форме это представлено? | 1.  2.  3.  4. |

**Инструкция к вопросу 9: поставьте «крестик», «галочку» или любой другой знак в одной из двух колонок справа от высказываний.**

9. Укажите свое отношение к следующим высказываниям?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование ценности | Я согласен с высказыванием | Я не согласен с высказыванием |
| 9.1. Работать, а не подрабатывать |  |  |
| 9.2. Клиент всегда прав |  |  |
| 9.3. Минимум риска приносит максимум успеха |  |  |
| 9.4. Коллектив – единая семья |  |  |
| 9.5. Каждый должен быть информирован о состоянии дел на предприятии |  |  |
| 9.6. Главное – личный успех |  |  |
| 9.7. Для руководства главное – забота о подчиненных |  |  |

**Инструкция к вопросу 10: Обведите в кружок цифры нужных вариантов ответа, но их должно быть не больше трех.**

10. По каким критериям, на Ваш взгляд, можно судить о том, что предприятие является преуспевающим?

10.1. Высокая приверженность персонала культуре предприятия

10.2. Обладание уникальной технологией

10.3. Наибольшие объемы реализации продукции

10.4. Лидирующее положение на рынке

10.5. Высокая заработная плата сотрудников и объемный социальный пакет

10.6. Сплоченность и единство коллектива предприятия

10.7. Наличие сильного лидера во главе команды

**Инструкция к вопросу 11:** **Вам представлено начало предложения, допишите окончание, которое может быть абсолютно любым, главное чтобы оно отражало Ваше личное мнение.**

11. Продолжите предложения:

11.1. Наше предприятие по сравнению с другими

11.2. На работе я \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

11.3. Коллектив нашего предприятия\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

11.4. Если бы это зависело от меня, то наше предприятие\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**ЧАСТЬ 2**

**Инструкция к вопросу 12: Проранжируйте указанные факторы, в зависимости от степени их влияния на формирование психологической атмосферы. Выберите наиболее на Ваш взгляд значимый фактор и присвойте ему ранг «1», затем выберете второй по значимости фактор и присвойте ему ранг «2», проделайте все то же самое с остальными факторами. Тогда фактор наименее всего влияющий на психологическую атмосферу предприятия получит ранг «10».**

12. Какие факторы на Ваш взгляд влияют на формирование психологической атмосферы на Вашем предприятии?

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование фактора | Ранг |
| Отношения между сотрудниками |  |
| Условия работы на предприятии |  |
| Заработная плата |  |
| Корпоративные праздники |  |
| Интересный и содержательный труд |  |
| Внимательное отношение к персоналу со стороны руководства |  |
| Стиль управления, принятый на предприятии |  |
| Стабильность предприятия |  |
| Льготы и поощрения, принятые на предприятии |  |
| Известность предприятия |  |

**Инструкция к вопросу 13 – 24:** **обведите в кружок цифру того варианта ответа, который наиболее соответствует Вашему мнению. Если у Вас есть особое мнение, впишите его в свободную строку. Вариант ответа должен быть один.**

13. Какие чувства Вы испытываете, когда идете на работу?

1. Восторг и ощущение праздника
2. Радость
3. Удовлетворенность
4. Неопределенные чувства
5. Нежелание идти на работу
6. Подавленность
7. Досаду и раздражение

14. Как вы воспринимаете коллег?

1. Партнеры
2. Конкуренты
3. Приятели
4. Безразлично

15. По Вашему мнению, люди, которые преуспевают на предприятии:

1. Расчетливы, стремятся к власти, постоянно соперничают с друг другом
2. Добросовестные и ответственные, глубоко преданные предприятию
3. Компетентны и полезны предприятию, за любое дело берутся охотно

16. Как относятся в коллективе к новому сотруднику?

1. Встречают тепло и радушно, руководство знакомит со старыми сотрудниками
2. Знакомятся в процессе выполнения работы
3. Безразлично

17. Часто ли Вы ощущаете на работе негативное психологическое состояние?

1. Часто
2. Никогда
3. Всегда

18. Придает ли Вам работа на предприятии уверенность в завтрашнем дне?

1. Вполне уверен(а) в завтрашнем дне
2. Пожалуй, неуверен(а)
3. Совершенно не уверен(а)

19. С чем могут быть связаны основные причины Вашей неуверенности в завтрашнем дне?

1. С положением предприятия
2. С позицией руководителей
3. Это моя личная неуверенность
4. Другое \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

20. Вы с готовностью оказываете помощь своим коллегам?

1. Всегда
2. Если необходимо для рабочего процесса
3. В зависимости от сотрудника

21. Как часто в коллективе возникают разногласия и конфликты?

1. Постоянно
2. Регулярно
3. Редкое недопонимание

22. Отношение предприятия к Вам вы бы оценили как?

1. Партнерские
2. Потребительские
3. Равнодушное

23. Оцените Ваш личный вклад в общую работу предприятия?

1. Достаточно высок
2. Средней ценности
3. Моя работа не важна для деятельности предприятия

24. Удовлетворяет ли Вас нынешняя работа?

* 1. Полностью удовлетворяет
  2. Частично удовлетворяет
  3. Не удовлетворяет
  4. Затрудняюсь ответить

**Инструкция к вопросу 25: Проранжируйте указанные трудовые ценности, в зависимости от степени их важности лично для Вас. Выберите наиболее значимую для Вас трудовую ценность и присвойте ей ранг «1», затем выберете вторую по значимости ценность, присвоив ей ранг «2», проделайте все то же самое с остальными ценностями. Тогда не значимая (или менее всего значимая) для Вас ценность займет 9 место.**

25. Какие трудовые ценности из представленного перечня являются для Вас наиболее значимыми?

|  |  |
| --- | --- |
| Трудовая ценность | Ранг |
| Высокий заработок |  |
| Надежность места работы |  |
| Интересная работа |  |
| Самостоятельность при выполнении трудовых функций |  |
| Оказание помощи коллегам |  |
| Карьерный рост |  |
| Возможность проявлять свои творческие способности |  |
| Признание знаний, опыта, творческих способностей со стороны коллег |  |
| Хорошие отношения с руководством |  |

**Инструкция к вопросам 26 – 27:** **обведите в кружок цифры тех вариантов ответа, которые наиболее соответствует Вашему мнению. Выберете два - три варианта ответа.**

26. Какие причины, на Ваш взгляд мешают положительной психологической атмосфере на Вашем предприятии?

1. Неудовлетворительный стиль руководства
2. Плохие условия труда
3. Напряженные отношения между сотрудниками
4. Частые конфликты
5. Повышенная текучесть кадров
6. Отсутствие системы материальной мотивации сотрудников
7. Отсутствие системы моральной мотивации сотрудников
8. Отсутствие обучения персонала

27. Наиболее ценными качествами для руководителя являются?

* 1. Ответственность
  2. Опыт и знания
  3. Организованность
  4. Склонность к организационной деятельности
  5. Творческий подход к делу
  6. Инициативность
  7. Уверенность в себе

**Часть 3**

**Инструкция заполнения: поставьте «крестик», «галочку» или любой другой знак в одной из четырех колонок справа от описания ситуации.**

## Бланк заполнения

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Ситуация | Нет | Скорее нет, чем да | Скорее да, чем нет | Да |
| 1. | В случае срывов, неудач, нарушений на моем предприятии всегда идет активный поиск виновных |  |  |  |  |
| 2. | Многие сотрудники стремятся обезопасить себя докладными записками и другими бумагами |  |  |  |  |
| 3. | Доступ к информации зависит от положения работника (в глазах начальства), а не от выполняемых им функций |  |  |  |  |
| 4. | Нет ясности, какие цели ставит перед собой предприятие. Цели неизвестны многим |  |  |  |  |
| 5. | Если допущена ошибка, об этом первым узнает не допустивший ее работник, а его начальник или коллеги |  |  |  |  |
| 6. | Интересы группы (подразделения, отдела, участка и т.д.) ставятся выше интересов предприятия |  |  |  |  |
| 7. | Сотрудники редко относят к себе принятые решения. Скорее, они воспринимают эти решения не как свои, а как - «Что, начальники наши не знают, куда это все ведет?» |  |  |  |  |
| 8. | Спокойно и планомерно заняться собственной работой удается после рабочего дня. До этого всегда есть что-то более важное |  |  |  |  |
| 9. | Большинство руководителей не строит управление на коллегиальной основе. Прямо или косвенно они дают понять, что предпочитают «ясную» систему: «приказ-подчинение» |  |  |  |  |
| 10. | Когда речь идет о директорах предприятия, обычно говорят: «Эти там, наверху» |  |  |  |  |
| 11. | Конфликты в коллективе возникают чаще всего из-за мелочей |  |  |  |  |
| 12. | Совещания длятся слишком долго и завершаются часто безрезультатно |  |  |  |  |
| 13. | Насколько хорошо работник справляется со своими обязанностями, он узнает крайне редко. Он даже не знает, по каким критериям оценивают его труд |  |  |  |  |
| 14. | Трудно и почти бесперспективно выдвигать и «пробивать» новые идеи и предложения по совершенствованию производственных процессов |  |  |  |  |
| 15. | Энтузиазм в работе – редкость |  |  |  |  |
| 16. | В принципе, работники четко делятся на два вида: «старое» и «новое» поколение |  |  |  |  |
| 17. | Многие работники заняты подстраховкой «на все случаи жизни», используя для этого свои должности и проявляя бдительность в отношении своих прав |  |  |  |  |
| 18. | Когда оценивается работа, то чаще всего это происходит на основе эмоций и поверхностных наблюдений |  |  |  |  |
| 19. | Многих работников мучает мысль, зачем они так долго учились тому, чего не дают применить. Они чувствуют, что не могут показать, на что способны |  |  |  |  |
| 20. | Не часто работники осознают, что потери времени и недобросовестная работа угрожают интересам предприятия и их собственным |  |  |  |  |
| 21. | Работники, в общем-то, не хотят коллективного управления. Они не хотят знать, куда идет предприятие, хотят делать то, что им укажут, и не переживают, если эти указания оказались неверными |  |  |  |  |

# Часть 4

**Сообщите, пожалуйста, несколько сведений о себе. Обведите в кружок цифру нужного варианта ответа, либо, где необходимо, впишите ответ.**

###### **Ваш пол:**

1. Мужской 2. Женский
   * Ваш возраст

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| До 25 лет | 26-30 | 31-40 | 41-50 | 51 – 54 | 55 -59 | 60 и старше |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

* Ваше образование

1. Неполное общее (8-9 классов)
2. Полное общее (10-11 классов)
3. Начальное профессиональное (ПТУ)
4. Среднее профессиональное (Колледж, техникум)
5. Неоконченное высшее (3 курса ВУЗа)
6. Высшее
7. После вузовское профессиональное
   * Уровень Вашей должности
8. Директор
9. Руководитель производственного подразделения (цех)
10. Руководитель подразделения заводоуправления (отдел)
11. Линейный руководитель производственного подразделения (участок, бюро, группа в цехе)
12. Линейный руководитель подразделения заводоуправления (бюро, группа в отделе)
13. Специалист или служащий
14. Рабочий
    * Стаж работы на данном предприятии (в данной должности)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стаж работы | Менее 1 года | 1-3 | 3-6 | 6-10 | 10-15 | Свыше 15 лет |
| Общий на предприятии | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| На предприятии в данной должности | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

**Благодарим за участие!**

Размещено на

1. Экономический анализ в торговле под ред. М.И. Баканова М., «Финансы и статистика» ,2005 [↑](#footnote-ref-1)
2. Экономика и организация деятельности торгового предприятия» под ред. А.Н. Соломатина М., ИНФРА –М, 2003 [↑](#footnote-ref-2)