**КУБАНСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ**

**Социально-экономический факультет**

Кафедра экономики и управления Специальность - Менеджмент

в социальной сфере

Группа 99 cэф 1

**ШУМКОВ Денис Игоревич**

**РОЛЬ, МЕСТО И ЗНАЧЕНИЕ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РАБОТЕ МЕНЕДЖЕРА**

#### Курсовая работа по дисциплине

“Исследование социального управления”

Научный руководитель:

доктор педагогических наук,

профессор

М.М. ШЕСТАКОВ

**КРАСНОДАР - 2003**

# ОГЛАВЛЕНИЕ

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

Глава 1. ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СРЕДИ ДРУГИХ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖЕРА. СПОСОБЫ ПОЛУЧЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ……………………………………….6

1.1. Основные функции внутрифирменного управления…………………6

1.1.1. Методологический подход к содержанию функций управления ...…6

1.1.2. Суть и назначение основных функций управления…………………. 9

1.2. Информационное обеспечение управления………………………….20

1.2.1. Информация – основа исследовательской функции менеджера…...20

1.2.2. Методы получения информации………………………………….…..25

1.3. Роль и значение исследовательской функции в повышении эффективности работы менеджера……………………………………….…31

Глава 2. МЕТОДЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ………………… 33

2.1. Методы исследования………………………………………………… 33

2.2. Организация исследования…………………………………………... 34

Глава 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ…………………………………. 36

Глава 4. ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ……………... 40

ВЫВОДЫ………………………………………………………………………...41

ЛИТЕРАТУРА…………………………………………………………………...42

**ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность**. Информация в современном деловом мире, без преувеличения, - основной ресурс любой организации, позволяющий добиться успеха. Даже само существование организации, независимо от её формы собственности, рода деятельности, степени социальной направленности, без полноценного информационного обеспечения невозможно. Соответственно, руководитель, не способный в полной мере (самостоятельно, либо посредством подчиненных, специалистов) обеспечить себя всей необходимой информацией, обречен на несостоятельность и, как следствие её, провал в преследуемых целях. Правильная организация исследовательской деятельности и грамотное распоряжение полученной информацией, напротив, поможет принять правильное решение и, в конечном счете, привести фирму к процветанию.

Огромное количество компаний ежегодно прекращает своё существование, не выдержав соперничества с более сильными, в том числе и в уровне информатизации, конкурентами. Постоянно меняющаяся ситуация на рынке, регулярные поправки в законодательстве (особенно в российском), наличие конкуренции – все эти причины не позволяют расслабиться, требуют пристального внимания, требуют непрекращающейся исследовательской работы как внутри организации, так и за её пределами.

ОАО швейная фабрика “Славянская”, как субъект рыночных отношений, в полной мере может служить примером для выявления роли и места исследовательской деятельности в её функционировании. Руководству и должностным лицам этого предприятия каждый день в своей работе приходиться сталкиваться с ситуациями, когда без своевременного получения необходимой информации, бывает трудно, а иногда и просто невозможно принять правильное решение. На примере фабрики можно проследить насколько грамотно поставленная исследовательская деятельность относительно сформировавшегося перечня производимых товаров содействует практически бесперебойному процессу их производства и насколько ослабленное внимание к расширению рынков сбыта, маркетинговым исследованиям не позволяет фабрике с её хорошим производственным и кадровым потенциалом стать постоянно развивающимся предприятием, завоевать ещё большее количество потребителей. Подобная ситуация характерна не только для рассматриваемого предприятия, в прошлом государственного, но и для других таких же, которых много осталось после распада СССР. Значит, актуальность рассматриваемого вопроса очевидна.

**Объект исследования -** процесс и структура исследовательской деятельности.

**Предмет исследования -** средства и методы проведения исследовательской деятельности, получения управленческой информации.

**Цель исследования -** проследить зависимость между качеством исследовательской деятельности предприятия и его эффективностью.

**Гипотеза.** Для достижения поставленной в данной работе цели необходимо осуществление 4-х основных обозначенных ниже задач. Вероятно, в процессе их выполнения предстоит выявить определенные закономерности, связанные с действием правил и законов рыночной экономики. В соответствии с ними, скорее всего, будет выявлена прямая зависимость между уровнем развитости исследовательской деятельности на данном предприятии и степенью его конкурентоспособности на рынке.

**Задачи исследования:**

1. Определить степень внимания к исследовательской деятельности на ОАО швейная фабрика “Славянская” на разных уровнях управления
2. Определить особенности влияния результатов исследования на руководство предприятия при планировании хозяйственной деятельности и принятии управленческих решений
3. Найти наиболее эффективные способы получения управленческой информации для данного предприятия
4. Определить состоятельность обозначенных способов получения управленческой информации.

**Научная новизна** результатов данной работы заключается в том, что в ней впервые рассматривались специальные, адаптированные для конкретной швейной фабрики методы усовершенствования её исследовательской деятельности и впервые определялось значение современных исследовательских технологий в функционировании этого предприятия.

**Теоретическая значимость**  результатов исследования заключается в дополнении методологических основ управления организацией.

**Практическая значимость** результатов исследования заключается в возможности модернизировать подход к организации исследований и получению управленческой информации в рамках конкретного предприятия.

**Структура и объем работы.** Работа изложена на 42 страницах машинописного текста и состоит из введения, 4 глав, выводов и списка литературы, который содержит ссылки на источники. Работа иллюстрирована 3 таблицами и 2 схемами.

**Глава 1. ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СРЕДИ ДРУГИХ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖЕРА. СПОСОБЫ ПОЛУЧЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ**

1.1.Основные функции внутрифирменного управления

1.1.1.Методологический подход к содержанию функций управления

Цели и задачи менеджмента и менеджеров являются отправочным моментом для определения объёма и направления управленческих работ, которые обеспечивают их достижение. Речь идет о функциях менеджмента, которые являются составными частями любого процесса управления вне зависимости особенностей (размера, назначения, формы собственности и т.д.) той или иной организации. Поэтому их называют общими [19]. В их составе выделяют *планирование*, *организовывание* (*организацию*), *контроль*, *мотивацию*. Некоторые источники выделяют ещё одну функцию, призванную наиболее четко выполнять основные четыре - координацию Взаимосвязь между ними представлена диаграммой, показывающей содержание любого процесса работы.

Схема 1. Взаимосвязь функций менеджмента

Стрелки на диаграмме показывают, что движение от стадии планирования к контролю возможно лишь путем выполнения работ, связанных с организовыванием процесса и мотивированием рабочих. В центре диаграммы находится функция обеспечивающая согласие и взаимодействие всех остальных.

Многосложная структура любой организации образует единое целое благодаря целенаправленному воздействию на её основные связи и процессы. Это достигается управленческой деятельность, которая представляет собой сочетание различных функций (видов деятельности), каждая из которых направлена на решение специфических, разнообразных и сложных проблем взаимодействия между отдельными подразделениями организации (коммерческой фирмы), требующих осуществления большого комплекса конкретных мероприятий. Сфера управления охватывает не только производство, но и НИОКР, сбыт, финансы, коммуникации, т.е. все стороны её обширной деятельности.

Если коротко сформулировать круг проблем, решаемых управленческой деятельностью, то их можно свести к следующему: прежде всего, определяются конкретные цели развития, выявляется их приоритетность, очередность и последовательность решения. На этой основе разрабатываются хозяйственные задачи, определяются основные направления и пути решения этих задач, вырабатывается система мероприятий для решения намеченных проблем, определяются необходимые ресурсы и источники их обеспечения, устанавливается контроль над выполнением поставленных задач.

Реализация общих задач управления требует создания необходимых экономических и прочих условий в сфере управления. Так, задача приспособления производства к требованиям и спросу рынка требует выполнения функции маркетинга; задача обоснованного определения основных направлений и пропорций развития материального производства с учетом источников его обеспечения решается путем осуществления функции планирования; задача налаживания организационных отношений между различными подразделениями по выполнению решений и плановых показателей хозяйственной деятельности фирмы на конкретный период осуществляется путем реализации функции организации; задача проверки выполнения деятельности, а также сравнение с намеченными целями и направлениями развития осуществляется через функцию контроля. Это означает, что содержание каждой функции управления определяется спецификой задач, которые выполняются в рамках функции. Поэтому сложность производства и его задач определяет всю сложность управления и его функций.

Это положение имеет важное методологическое значение для раскрытия сущности и роли отдельных функций управления, которые расширились, усложнились и дифференцировались в связи с ростом масштабов хозяйственной и социальной деятельности, диверсификацией и интернационализацией производства.

Проблема исследования функции управления в современных условиях является наиболее актуальной, противоречивой и трудоемкой. Она непосредственно связана с проблемой организации аппарата управления, совершенствованием всей системы руководства научно-технической и производственно-сбытовой деятельностью фирмы. Однако, как бы хорошо ни были развиты функции управления, для осуществления управленческой деятельности этого еще недостаточно. Необходимы ещё такие экономические рычаги и инструменты, которые позволяют реализовать эти функции достаточно полно и эффективно. Мы исходим из положения, согласно которому функции управления и экономические рычаги и инструменты взаимосвязаны между собой в единый экономический (хозяйственный) механизм управления [8].

1.1.2.Суть и назначение основных функций управления

Функции управления деятельностью компании, а соответственно и методы их реализации, не являются неизменными, раз и навсегда сформировавшимися. Они постоянно модифицируются и углубляются, в связи с чем усложняется содержание работ, выполняемых в соответствии с их требованиями. Развитие и углубление каждой из рассматриваемых функций управления происходит не только под воздействием внутренних закономерностей их совершенствования, но и под влиянием требования развития других функций [22].

Отсюда вытекает важное принципиальное положение, согласно которому развитие каждой из функций управления обуславливается влиянием объективных требований. Будучи частью общей системы управления, каждая из функций должна совершенствоваться в направлении, предопределяемом общими целями и задачами функционирования и развития фирмы в конкретных условиях. Это приводит к изменению содержания каждой функции [8].

**ПЛАНИРОВАНИЕ**

*Функция планирования* предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача - обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени. Точнее говоря, процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции.

Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, фирма должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах, то есть заниматься исследовательской деятельностью.

Стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, что позволяет ей привлекать определенные типы работников, и, в то же время, не привлекать работников других типов. Этот план открывает перспективу для организации, которая направляет ее сотрудников, привлекает новых работников и помогает продавать изделия или услуги.

Наконец, стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Некоторые организации, как и индивиды, могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха. Организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. Тем не менее, формальное планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации.

Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование, основанное на глубоком изучении всех необходимых для функционирования фирмы факторов, представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Стратегическое планирование дает основу для принятия решения. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации.

Разработка и последующая реализация стратегического плана кажется простым процессом. К сожалению, слишком многие организации применяют метод “внедрить немедленно” по отношению к планированию и катастрофически проваливаются. Непрерывная оценка стратегического плана, основанная на регулярной исследовательской работе руководителей организации, имеет чрезвычайное значение для долгосрочного успеха плана.

Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно. Надлежащим образом разработанный процесс должен охватывать все уровни - сверху вниз [1].

**ОРГАНИЗАЦИЯ**

*Организовать* - значит создать некую структуру. Организация - это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.

Функция организации нацелена на упорядоче­ние деятельности менеджера и исполнителей. Это, прежде всего, оценка менеджером своих возможностей, изучение подчинен­ных, определение потенциальных возможностей каждого работ­ника, расстановка сил и т. д. Вся эта организаторская деятель­ность протекает на фоне проявление вполне конкретных струк­тур предприятия [4].

Чтобы планы были реализованы, руководство должно найти эффективный способ сочетания планов, т. е. с оптимальным результатом.

При построении организации следует учитывать следующие моменты:

1. Следует выбирать такую организационную структуру, которая соответствует стратегическим планам и обеспечивает ей эффективное взаимодействие с окружающей средой и достижение намеченных целей.

2. Структура организации не может оставаться неизменной, потому что меняется как внешнее, так и внутреннее ее окружение.

3. Большинство организаций сегодня используют бюрократические структуры управления. Традиционной структурой бюрократии является функциональная организация, при которой последняя разбивается на подразделения, выполняющие специализированные функции.

4. Поскольку чисто функциональные структуры оказались не слишком эффективными, крупные организации перешли к использованию дивизиональных структур. Основными типами такой структуры являются дивизиональные структуры, ориентированные или на различные виды продукции, или на различные группы потребителей, или на различные регионы. Выбор в пользу той или иной структуры определяется важностью этого элемента в стратегических планах организации.

5. Структуры, предусматривающие международные отделения, чаще всего используются в ситуациях, когда объем зарубежных продаж фирмы относительно невелик по сравнению с продажами внутри страны. Когда объем зарубежных продаж существенно возрастает, наиболее подходящей становится глобальная организационная структура.

6. Преимущества бюрократических структур управления состоят в четком разделении труда, иерархической соподчиненности сотрудников и органов управления, профессиональном росте, базирующемся на компетентности, и в упорядоченной системе правил и стандартов, определяющих функционирование организации. Потенциальные негативные воздействия, оказываемые бюрократическими структурами на функционирование организации, состоят в жесткой заданности поведения, трудностях связи внутри организации и неспособности к быстрым нововведениям. Масштабы этих проблем быстро возрастают, если организация сталкивается с быстрыми изменениями окружающей среды или высокотехнологичной продукцией.

7. Некоторые проблемы бюрократических структур могут быть решены при введении органических или адаптивных структур. Основные типы адаптивных структур - это проектная организация, матричная организация и конгломераты.

8. В проектной и матричной организации происходит наложение специально созданных, временных целевых структур на постоянную структуру организации. Происходящее при этом наложение полномочий иной раз приводит к борьбе за власть, конформизму при выработке групповых решений и чрезмерным затратам.

9. Конгломераты состоят из основной фирмы и дочерних компаний, рассматриваемых в качестве отдельных экономических центров. Основная, матричная фирма покупает и продает дочерние фирмы в соответствии со своей стратегией роста.

10. Многие крупные организации используют сложную составную структуру, состоящую из структур различных типов.

11. В рамках любой структуры можно сделать упор на децентрализацию полномочий с тем, чтобы дать нижестоящим руководителям право самим принимать важные решения. Потенциальные преимущества такой схемы заключаются в улучшении взаимодействия и обмена информацией между руководством разных уровней (т. е. по вертикали), повышении эффективности процесса принятия решений, усилении мотивации деятельности руководителей, улучшении подготовки руководителей разных уровней. Децентрализованные структуры обычно целесообразно применять тогда, когда окружение организации характеризуется динамичными рынками, конкуренцией при наличии диверсифицированной продукции, а также быстро меняющейся технологией. Целесообразность введения таких структур также растет по мере увеличения размеров организации и ее сложности.

12. Если изменения в окружающей среде происходят сравнительно медленно, а организация относительно невелика, то для нее может оказаться предпочтительной централизованная структура управления. Преимущества централизованной структуры состоят в экономически эффективном использовании персонала, высокой степени координации и контроля за специализированными видами деятельности и в уменьшении вероятности того, что подразделения начнут расти в ущерб организации в целом.

13. Для того, чтобы использовать преимущества специализации нужна эффективная интеграция организации. Для интеграции организаций, действующих в устойчивой окружающей среде и использующих технологии массового производства, подходят методы, связанные с разработкой и установлением правил и процедур, иерархическими структурами управления. Организации, действующие в более изменчивой окружающей среде и использующие разнообразные технологические процессы и технологии выпуска отдельных изделий, зачастую считают более правильным проводить интеграцию путем установления индивидуальных взаимосвязей, организации работы различных комитетов и проведения межотделенческих совещаний [14].

**МОТИВАЦИЯ**

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность воплотить свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

*Мотивация*- это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте. Главное обстоятельство, которое следует учитывать при мотивировании сотрудников, это их потребности.

*Потребности* - это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и обретения жизненного опыта. Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Потребности служат мотивом к действию. Потребности можно удовлетворить вознаграждениями. *Вознаграждение* - это то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижение по службе) и внутренние вознаграждения (чувство успеха при достижении цели), получаемые посредством самой работы [14].

Согласно *содержательной* теории Маслоу пять основных типов потребностей (физиологические, безопасности, социальные, успеха, самовыражения) образуют иерархическую структуру, которая как доминант определяет поведение человека. Потребности высших уровней не мотивируют человека, пока не удовлетворены, по крайней мере, частично потребности нижнего уровня. Однако эта иерархическая структура не является абсолютно жесткой и строгой.

Менеджеры, действующие на международной арене, также как и их коллеги, действующие внутри какой-либо страны, должны обеспечивать возможности для удовлетворения потребностей сотрудников. Поскольку в различных странах относительная важность потребностей определяется по-разному, руководители организаций, действующих на международном уровне, должны знать эти различия и принимать их в расчет.

Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее. Потребность успеха также находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения.

Во второй половине 50-х годов Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. Герцберг пришел к заключению, что факторы, действующие в процессе работы, влияют на удовлетворение потребностей. Гигиенические факторы (размер оплаты, условия труда, межличностные отношения и характер контроля со стороны непосредственного начальника), всего лишь не дают развиться чувству неудовлетворенности работой. Для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов - таких, как ощущение успеха, продвижение по службе, признания со стороны окружающих, ответственность, рост возможностей.

**КОНТРОЛЬ.**

*Контроль* - это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности. Эта функция, как говорил Г. Файоль, «состоит в подтверждении того, что все идет в соответствии с принятым планом, существующими директивными документами и приня­тыми принципами управления». Другими словами, контроль — это процесс проверки и сопоставления фактических результатов с заданиями.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Контроль - это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

Контроль есть фундаментальный элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Действительно, фактически все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в данной организации. Это обстоятельство станет более понятным после того, как мы познакомимся с тремя основными видами контроля: предварительным, текущим и заключительным. По форме осуществления все эти виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления.

Предварительный контроль обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил. Прежде всего, он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам. Текущий контроль осуществляется, когда работа уже идет и обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником. Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время.

Текущий и заключительный контроль основывается на обратных связях. Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, так как руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и характер ее работы.

В процессе контроля есть три четко различимых этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер.

Первый этап процесса контроля - это установка стандартов, т.е. конкретных, поддающихся измерению целей, имеющих временные границы. Для управления необходимы стандарты в форме показателей результативности объекта управления для всех его ключевых областей, которые определяются при планировании.

На втором этапе сравнения показателей функционирования с заданными стандартами определяется масштаб допустимых отклонений. В соответствии с принципом исключения, только существенные отклонения от заданных стандартов должны вызывать срабатывание системы контроля, иначе она станет неэкономичной и неустойчивой.

Следующий этап - измерение результатов - является обычно самым хлопотным и дорогостоящим. Сравнивая измеренные результаты с заданными стандартами, менеджер получает возможность определить, какие действия необходимо предпринимать.

Такими действиями могут быть изменения некоторых внутренних переменных системы, изменение стандартов или невмешательство в работу системы.

Люди являются неотъемлемым элементом контроля, как, впрочем, и всех других стадий управления. Поэтому при разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей.

Конечно, то обстоятельство, что контроль оказывает сильное и непосредственное воздействие на поведение, не должно вызывать никакого удивления. Менеджеры часто намеренно делают процесс контроля нарочито видимым, чтобы оказать воздействие на поведение сотрудников и заставить их направить свои усилия на достижение целей организации.

К сожалению, хотя большинство менеджеров хорошо знают о том, что процесс контроля может быть использован для оказания положительного воздействия на поведение сотрудников, некоторые забывают о возможностях контроля вызывать непреднамеренные срывы в поведении людей. Эти негативные явления часто являются побочными результатами наглядности действия системы контроля.

Контроль часто оказывает сильное влияние на поведение системы. Неудачно спроектированные системы контроля могут сделать поведение работников ориентированным на них, т.е. люди будут стремиться к удовлетворению требований контроля, а не к достижению поставленных целей. Такие воздействия могут также привести к выдаче неверной информации.

Проблем, возникающих вследствие воздействия системы контроля, можно избежать, задавая осмысленные приемлемые стандарты контроля, устанавливая двустороннюю связь, задавая напряженные, но достижимые стандарты контроля, избегая излишнего контроля, а также вознаграждая за достижение заданных стандартов контроля.

Поведение людей, естественно, не единственный фактор, определяющий эффективность контроля. Для того чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, т.е. обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами. Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен.

**ВЫВОД.**

Четыре функции управления - планирование, организация, мотивация и контроль - имеют две общих характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, т.е. каждодневная и непрерывная исследовательская деятельность, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. Из-за этого, а также вследствие того, что эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют связующими процессами.

Принятие решений - это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя.

Основным требованием для принятия эффективного объективного решения или даже для понимания истинных масштабов проблемы является наличие адекватной точной информации. Единственным способом получения такой информации является коммуникация, то есть процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми.

1.2. Информационное обеспечение управления

1.2.1. Информация – основа исследовательской функции менеджера

Информация – это данные, несущие в себе новизну и полезность. Информация – это основное условие конкурентной способности организации. Руководителя интересует информация о физических и юридических лицах, передовой технологии, экономической и финансовой ситуациях [4]

Под управленческой информацией понимается совокупность сведений о положении и процессах, протекающих внутри фирмы и ее окружении, которые служат основой принятия управленческих решений.

Информация может быть классифицирована по раду позиций, в частности:

1. По назначению (одноцелевая связана с решением одной кон­кретной проблемы; многоцелевая используется при решении не­скольких самых разнообразных проблем);
2. По возможности хранения (фиксируемая информация может храниться практически бесконечно, не подвергаясь при этом иска­жению, чему свидетели наскальные надписи и рисунки; не фиксируемая информация используется в момент получения; она также может храниться некоторое время, но при этом постепенно искажа­ется и исчезает);
3. По степени готовности для использования (первичная информация представляет собой совокупность полученных непосредственно из источника несистематизированных данных, содержащих много лишнего и ненужного; промежуточная информация состоит из све­дений, прошедших через процесс предварительной «очистки» и сис­тематизации, позволяющей решить вопрос о конкретных направле­ниях и способах их дальнейшего применения; конечная информация дает возможность принимать обоснованные управленческие реше­ния);
4. По полноте информация бывает частичной или комплексной (последняя дает всесторонние исчерпывающие сведения об объекте и возможность непосредственно принимать любые решения; пер­вая на практике может использоваться только в совокупности с дру­гой информацией);
5. По степени надежности информацию можно разделить на до­стоверную и вероятностную (вероятностный характер может быть обусловлен принципиальной невозможностью получить от суще­ствующего источника надежные сведения, поскольку имеющиеся методы не позволяют этого сделать; неизбежными искажениями при их передаче, особенно в условиях иерархии управленческой структуры; заведомым распространением изначально ложных све­дений).

Специфической формой такого рода управленческой информации являются слухи. Они представляют собой продукт творчества коллектива, пытающегося объяснить сложную, эмоционально зна­чимую для него ситуацию при отсутствии или недостатке офици­альных сведений. При этом исходная версия, кочуя от одного члена коллектива к другому, дополняется и корректируется до тех пор, пока не сформируется вариант, в целом устраивающий большинство. Достоверность этого варианта зависит не только от истинности ис­ходного, но и от потребностей и ожиданий аудитории, а поэтому может колебаться в диапазоне от 0 до 80—90%.

Поскольку люди в основном склонны считать, что слухи исхо­дят из источников, заслуживающих доверия, руководство фирм часто пользуется этим обстоятельством, распространяя с их помощью све­дения, которые по тем или иным причинам не могут быть преданы официальной огласке. В то же время необходимо иметь в виду, что доверием к слухам пользуются и участники конфликтов, желающие недобросовестными методами склонить окружающих на свою сто­рону.

Информация может быть также классифицирована по объему, источникам, возрасту, способам передачи и распространения (о последних в данной теме мы будем говорить специально).

Исследования показывают, что от 50 до 90% рабочего времени современный менеджер тратит на обмен информацией, происходящий в процессе совещаний, собраний, встреч, бесед, переговоров, приема посетителей, составления и чтения различных документов и т. п. И это — жизненная необходимость, поскольку информация, как цель исследовательской деятельности, сегодня превратилась в важнейший ресурс социально-экономического, технического, технологического развития любой фирмы. В та­ких условиях обладание информацией означает обладание реальной властью, поэтому лица, причастные к ней, часто стремятся ее утаивать, чтобы впоследствии на ней спекулировать — ведь нехватка информации дезориентирует любую хозяйственную деятельность. Правда, точно так же ее дезориентирует и избыток информации, поэтому всегда необходимо уметь, проводя исследование, отделить нужную информацию от ненужной, полезную от бесполезной.

Движение информации от отправителя к получателю состоит из нескольких этапов. На первом происходит ее отбор, который может быть случайным или целенаправленным, выборочным или сплошным, предписанным или инициативным, произвольным или основывающимся на определенных критериях и т. п.

На втором этапе отобранная информация кодируется, то есть облекается в ту форму, в какой она будет доступна и понятна полу­чателю, например, письменную, табличную, графическую, звуковую, символическую и т. п., и соответственно этому подбирается подходящий способ ее передачи — устный, письменный, с помощью различного рода искусственных сигналов, условных знаков. Считает­ся, что при передаче информации, особенно важной, не стоит ограничиваться одним каналом — сообщения по возможности луч­ше дублировать, не злоупотребляя, однако, составлением по каждому поводу документов, иначе поток бумаг может "захлестнуть".

На третьем этапе происходит передача информации, а на верхнем ее получение, восприятие получателем, декодирование, то есть расшифровка, и осмысление.

Отправитель любой информации всегда ждет, что каким-то образом на нее отреагирует и донесет до него эту реакцию, иными словами, установит с ним обратную связь. Таким образом, обратная связь — есть сигнал, направляемый получателем информации отправителю, в котором подтверждается факт получения сообщения и характеризуется степень понимания (или непонимания) содержащейся в нем информации..

В идеале обратная связь должна быть сознательной, а поэтому планироваться заранее, облекаться в оптимальную форму, соответ­ствующую ситуации, возможности восприятия партнером (а не собственному удобству), устанавливаться без промедления, в ответ на конкретный сигнал (особенно, если о ней просят) и характеризоваться доброжелательностью. Сигналами сознательной обратной связи при устной передаче информации бывают уточнение, перефразирование, обобщение, выражение чувства. Поскольку такие сигналы могут быть достаточно слабыми, то за реакцией партнеров нужно внима­тельно наблюдать

Устойчивая обратная связь позволяет существенноповыситьнадежность обмена информацией и хотя бычастично избежать еепотерь и помех, искажающих ее смысл.

К таким помехам прежде всего относятся стереотипы, то есть устойчивые мнения по поводу людей и ситуаций, позволяющие су­дить о них по ассоциации. Пристрастием к стереотипам может стра­дать как отправитель информации, так и ее получатель, поэтому при осуществлении коммуникаций необходимо удостовериться в реальном понимании партнерами сути проблемы, а не ограничиваться традиционным вопросом «как поняли?», на который обычно в любом случае отвечают

Зачастую информация искажается вследствие того, что отпра­витель и получатель имеют разный статус, положение,предвзятоотносятся друг к другу или к тому, о чем или оком идет речь. Конечно, подобный подход «до добра» не доводит,и его нужно реши­тельно преодолевать, критически, но Сообщение может не восприниматься из-за отсутствия интереса к нему, непонимания его важности. Этотинтерес, доводя до сведения партнера выгоды, которыеон может иметь, относясь к информации должным образом, и потери, связанные с ее игнорированием.

Препятствием обмену информацией могут служить и «техни­ческие неполадки». К ним, прежде всего, относится разное понимание символов, с помощью которых информация передается, вызванное различиями в образовании, специальности,квалификации, национальными особенностями либо слабым знанием языка.

Часто вербальная, то есть передаваемая спомощью слов информация искажается невербальным «довеском»,Которые также могут по тем или иным причинам восприниматьсянеоднозначно (в Болгарии, как известно, отрицание сопровождается кивком головы, что в большинстве стран воспринимаетсякак знак согласия).

Наконец, искажение или потеря информациипроисходит под воздействием физиологических и психологических причин: усталости, слабой памяти, забывчивости, рассеянностипартнеров, их лени или наоборот, импульсивности, не позволяющих сосредоточиться, излишней эмоциональности, нетерпеливости, выражающейся в перебивании партнера, забегании вперед, недослушивании до конца, постоянном комментировании услышанного.

Все это не дает воз­можности одному из участников обмена информацией донести ее до другого в полном объеме, а другому — соответствующим образом ее воспринять, что в конечном итоге отражается на качестве управ­ленческих решений.

В определенной степени процесс обмена информацией облег­чает краткость, ясность, недвусмысленность сообщений, в какой бы форме они не передавались, постоянный контроль над ее содержани­ем, способами передачи и приема, использование параллельных и перекрестных информационных каналов, дублирование устной ин­формации письменной.

1.2.2. Методы получения информации

Для получения необходимой информации руководитель может воспользоваться всем многообразием методов получения информации. Причем заниматься её сбором лично ему вовсе не обязательно. Правильнее всего будет сбор текущей, не требующей непосредственного участия руководителя или находящейся за пределами его непосредственной компетенции, информации поручить экспертам. В первую очередь специалистам, являющимся штатными работниками данной организации. Если такой возможности нет, можно привлечь специалистов из других организаций. Обращение к экспертным методам при решении задач управления имеет место при:

* анализе и прогнозировании товарных рынков;
* анализе эффективности работы изучаемой организации;
* формировании однородных групп продукции, выборе базисного изделия (изделия-эталона, образца) и изделия-конкурента;
* выборе из всего набора параметров анализируемого изделия или отдела главных свойств и ранжирование их по степени значимости для конечного результата;
* выборе из всего набора параметров анализируемого изделия или отдела таких свойств, которые в большей степени влияют на динамику затрат;
* определение ориентировочной стоимости научных разработок на стадии заявки на них со стороны заказчика.

Методы экспертных оценок - это комплекс логических и математико-статистических методов и процедур, направленных на получение от специалистов информации, необходимой для принятия того или иного решения. Методы экспертных оценок позволяют выявить информацию, содержащуюся в скрытом виде у специалистов, представителей деловых кругов, продавцов, покупателей и т.д.

Для проведения экспертизы создается группа экспертов-организаторов (или рабочая группа) и группа непосредственных экспертов (или экспертная группа). Рабочая группа формирует саму проблему, определяет цель и задачи экспертизы, разрабатывает процедуру экспертизы, формирует экспертную группу, проводит опрос экспертов, обрабатывает полученные оценки, анализирует их, делает выводы, дает рекомендации.

Подготовку экспертизы начинают с постановки проблемы, с определения цели ее решения, формирования перечня факторов, которые характеризуют данную проблему. Перечень факторов позволяет примерно определить число и профиль требуемых для экспертизы специалистов. Точность и надежность процедуры экспертизы в значительной степени зависит от количества факторов, подвергаемых оценке. Экспертиза дает наиболее надежные результаты, если количество факторов колеблется в пределах 10.

Экспертная группа выполняет оценочные операции. При формировании группы экспертов исходят из профессиональной компетентности специалиста в данной области, его достаточной эрудированности в смежных областях, деловитости, объективности, заинтересованности эксперта в участии в работе в экспертной группе.

При индивидуальном опросе требования к экспертам выше, чем при групповом опросе, т.к. точность оценки исследуемых факторов существенно зависит от числа экспертов.

Опрос- главный этап совместной работы организаторов экспертизы и непосредственных экспертов. В зависимости от характера проблемы, ее целей организаторы экспертизы выбирают методы опроса. Опрос бывает:

* индивидуальным или групповым
* личным или заочным
* устным или письменным

Среди методов *индивидуального* опроса наиболее распространены два вида экспертизы: интервьюирование и анкетирование*.*

Проведение экспертной оценки методом интервью требует от эксперта умения быстро давать качественные ответы на поставленные вопросы. Условно можно выделить следующие формы организации интервью: свободная беседа, "вопрос-ответ", "перекрестный допрос" (здесь участвуют несколько, чаще два, эксперта-организатора). Интервью позволяет нередко получить информацию, которую трудно получить при анкетном опросе. Но интервью обладает и недостатками. Здесь возможно сильное влияние интервьюера на ответы эксперта, мало времени на глубокое обдумывание ответов, много времени тратится на опрос всего состава экспертов.

В основе большинства экспертных методов лежит анкета (опросный лист), с помощью которой осуществляется сбор необходимой информации. Анкета - набор вопросов (факторов), каждый из которых логически связан с главной задачей экспертизы. Содержание анкеты должно быть предельно ясным для опрашиваемого. Анкетный опрос предполагает жестко фиксированный порядок, содержание и форму вопросов, четкое указание формы ответа. При составлении анкет используются следующие типы вопросов:

* открытые и закрытые;
* прямые и косвенные.

Вопрос называется открытым, если ответ на него может быть дан в любой форме, т.е. ответ ничем не регламентирован. Вопрос называется закрытым, если в его формулировке содержатся возможные варианты ответов (альтернатив), один из которых и должен выбрать специалист. Одним из вариантов закрытых вопросов является вариант, в котором перечень возможных ответов исчерпывается альтернативой "да-нет". При использовании таких вопросов важно чередовать формы согласия или несогласия.

Прямой вопрос формулируется обычно в личной форме: "Что Вы думаете о..." или "Ваше мнение по поводу..." и т.д. Косвенные вопросы ставятся в полубезразличной форме, например: "Некоторые специалисты полагают, что... А как Вы думаете?"

Сравнительную оценку предлагаемых в анкете объектов (факторов) можно осуществлять несколькими приемами. Экспертам может быть предложено, например, количественно оценить исследуемые объекты на безразмерной шкале или в единицах какого-либо конкретного параметра. Иногда используются методы, в которых экспертам предлагается указать меру ценностей или различия в ценности анализируемых альтернатив путем их "взвешивания", например, по 10-ти бальной шкале. Иногда экспертам предлагают дать вероятностные оценки факторам. Кроме анкет-вопросников, экспертам должна быть дана пояснительная записка, содержащая информацию о целях экспертизы, задачах опроса объектах экспертизы, необходимые организационные сведения и инструкцию по заполнению анкет, в которой приводятся примеры порядка и способа заполнения.

Методы *коллективной* экспертизы предполагают получение обобщенного мнения в ходе совместного обсуждения поставленной проблемы группой экспертов, находящихся в непосредственном контакте. К этим методам можно отнести:

* Совещание-метод открытого обсуждения, или "метод комиссий"
* Метод "мозговой атаки"
* Метод "суда"
* Метод "Дельфи"

"Метод комиссий" предполагает проведение общей дискуссии с целью выработки единого мнения по обсуждаемому кругу вопросов. Типичным примером использования этого метода являются регулярно проводимые конъюнктурные совещания по основным товарным рынкам. Этот метод имеет существенные недостатки, т.к. здесь большую роль играют такие психологические факторы, как мнения авторитетов.

Сущность метода "мозговой атаки" заключается в разделении решения двух задач: генерирования новых идей и оценки предложенных идей. Соответственно образуются две разные группы: группа генераторов идей и группа аналитиков. Правила проведения заседаний по методу "мозговой атаки" формулируются следующим образом. Необходимо концентрировать внимание участников на одной, четко сформулированной проблеме, но при этом важно подхватывать любую идею, даже если ее практическая ценность в данный момент кажется сомнительной. "Мозговой атакой" руководит ведущий. Сеанс начинается со вступительного слова ведущего, объясняющего проблему и необходимость ее решения, а также напоминающего правила заседания; затем он предлагает начать выдвигать идеи или выдвигает для начала сам одну-две идеи. Сеанс продолжается от 15-20 до 40-45 мин. без перерывов и заканчивается когда поток предложений иссякает. Время выступления - не более одной-двух минут.

Метод "суда" основан на том, организация работы коллектива экспертов осуществляется в соответствии с правилами ведения судебного процесса. "Подсудимым" является анализируемая проблема. Группа заинтересованных в ее правильном решении лиц выполняет роль судьи и заседателей. Лидеры, высказывающие альтернативные точки зрения групп экспертов, находятся на месте прокурора и защиты. Суд ведет обсуждение и выносит окончательное решение.

Метод "Дельфи" получил свое название от греческого города Дельфи и мудрецов, славившихся в древности предсказаниями будущего. Впервые этот метод, разработанный в американской исследовательской организации РЭНД Корпорейшн О.Хелмером, Н.Долки, Т.Гордрном, использовался для целей военного научно-технического прогнозирования будущего. Метод "Дельфи" представляет собой ряд последовательно проводимых процедур, направленных на формирование группового мнения. Для этого метода характерны:

* анонимность опросов;
* регулируемая обратная связь, осуществляемая за счет проведения скольких туров опроса;
* групповой ответ, получаемый с помощью статистических методов.

В основе метода "Дельфи" лежат следующие предпосылки:

* поставленные в анкете вопросы должны допускать выражения ответа в виде числа;
* эксперты должны располагать достаточной информацией для того, чтобы дать оценку;
* ответ на каждый вопрос должен быть обоснован экспертом.

Алгоритм работы экспертов по методу "Дельфи":

- формулировка задачи;

- выявление мнения каждого эксперта;

- выявление преобладающего мнения;

- выявление крайних суждений;

- формулирование принципиальных расхождений между экспертами;

- исследование причин расхождений во мнениях;

- доведение до всех экспертов, участвующих в экспертизе, результатов, выданных каждым экспертом, и результатов обработки мнений;

- анализ каждым экспертом указанных выше результатов и переоценка своего первоначального мнения (или сохранение его);

- выявление преобладающего мнения.

Обычно бывает достаточно двух-четырех раундов, чтобы выработать общее мнение, которое можно считать достоверным.

Конечная цель экспертизы - начертание картины вероятного будущего: определение возможностей, которыми следует воспользоваться, и потенциальных опасностей, которых следует избежать.

Под *личным (очным)* методом опроса подразумевается процедура, в процессе которой организатор осуществляет непосредственный контакт с экспертом при подготовке ответов на вопросы анкеты.

*Заочный* опрос обычно осуществляется путем пересылки анкеты эксперту по почте. Основные преимущества заочного опроса - его простота и дешевизна. Однако некоторые вопросы эксперт может неправильно истолковать, и поэтому надежность полученных данных может быть ниже, чем при очном опросе [11].

Грамотное использование вышеперечисленных методов для организации исследовательской функции позволяет менеджеру получить полное представление о проблемах, с которыми ему приходится сталкиваться ежедневно при выполнении своих профессиональных обязанностей.

1.3. Роль и значение исследовательской функции в повышении эффективности работы менеджера

Известны исследования, показавшие, что в условиях переходной экономики России значительную часть информации менеджер черпает в общении с коллегами. При этом значительная часть делового общения менеджеров есть ни что иное, как своеобразное применение метода индивидуального эвристического прогнозирования – метода интервью. Менеджер должен структурировать проблемы и составлять на основе этой информации и знания преследуемых целей своеобразные «анкеты» для разговора, неформального опроса подчиненных, коллег, партнеров и т.д. при этом можно использовать не только интуицию и опыт менеджера, но и его знания требований к анкетам.

Такие знания менеджер может почерпнуть из теории методов эвристического прогнозирования. Правильное использование этих «домашних заготовок» - «анкет» в разговоре может сделать этот разговор не только приятным, но и крайне полезным [7].

Опираясь на весь изложенный выше материал, можно однозначно заявить, что исследовательская функция на различных этапах управленческой деятельности менеджера играет определяющую роль. Полученная в процессе исследований информация ложиться в основу принятия решения руководителем. Её качество и своевременность поступления – залог эффективного распоряжения трудовыми и производственными ресурсами предприятия.

Кроме того, специалисты управления на различных ступенях иерархической лестницы имеют разную степень распределения рабочего времени, правильность использования которого также влияет на эффективность их деятельности. Рассмотрим таблицу, представленную В.В. Глуховым [6]:

Таблица 1. Структура рабочего времени (в %)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Начальник  цеха | Начальник  отдела | Директор |
| Оперативная работа | 56 | 41 | 51 |
| Совещания,  оперативки | 12 | 11 | 13 |
| Работа с почтой,  телефонные разговоры | 13 | 22 | 15 |
| Пребывание у начальника | 5 | 4 | 3 |
| Общественная работа | - | 7 | 3 |
| Беседы, инструктаж | 4 | 4 | 5 |
| Прочие работы | 8 | 9 | 8 |

Большинство обозначенных в таблице видов работ руководящего персонала является в первую очередь способами получения информации и от того, насколько грамотно расставлены акценты в этой работе, зависит эффективность конкретного структурного подразделения и предприятия в целом.

Каждый менеджер, желающий добиться максимальной эффективности от своей деятельности, а, значит, привести фирму к процветанию, не должен забывать, что его активная позиция в постоянном поиске нужной информации – главное средство выстоять в жесткой конкурентной борьбе за право существования в условиях рынка.

**Глава 2. МЕТОДЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ**

2.1. Методы исследования

Для решения поставленных задач и проверки гипотезы были использованы следующие методы исследования:

1. Анализ литературы.

2. Изучение технической документации предприятия и заключений экспертов о качестве продукции.

3. Интервьюирование.

4. Анкетирование.

5. Математическая статистика.

**Анализ литературы** использовался с целью определения степени разработанности изучаемой проблемы по следующим вопросам:

1. Сущность основных функций управления

2. Связь исследовательской деятельности с эффективностью работы менеджера

3. Условия и методы, необходимые для проведения полноценного исследования

Изучены 23 литературных источника, затрагивающих изучаемую проблему.

Необходимость **изучения технической документации предприятия и заключений экспертов** **о качестве продукции** была продиктована одной из задач исследования (задача 1).

Источником изучения послужили договора с потребителями продукции фабрики, сертификаты о качестве продукции за 2001 и 2002 гг., а также заключения экспертов, в том числе в специализированных журналах, свидетельствующие о модернизированном подходе технологического[[1]](#footnote-1) отдела и, в первую очередь главного технолога, к изготовлению специальной защитной одежды. Полученная таким образом информация помогла проследить различия между результатами исследовательской деятельности на уровне технологического отдела и на уровне предприятия в целом.

**Интервьюирование** предполагает личное общение с опрашиваемым, при котором исследователь сам задает вопросы и фиксирует ответы. По форме проведения оно может быть прямым и опосредованным (по телефону, через Интернет).

Проводя исследование, нами был использован метод прямого интервью. Преследуя цель выявить способы получения управленческой информации на швейной фабрике, мы задали интересующие нас вопросы руководителю предприятия и главам технологического, планового и бухгалтерского отделов.

**Анкетирование** представляет собой опрос респондентов по интересующей исследователя проблеме.

В нашем случае были составлены 2 анкеты: одна – для потенциальных покупателей продукции швейной фабрики “Славянская”, другая для продавцов и владельцев магазинов одежды города Славянска-на-Кубани. Анкеты состояли из 3-х и 2-х вопросов закрытого типа соответственно. Анкеты заполнялись исследователями самостоятельно со слов опрашиваемых. Главная цель анкетирования – определить степень потребности обеих категорий граждан в продукции данного предприятия.

2.2. Организация исследования

Исследование проводилось в пять этапов:

На первом этапе (май 2002 г.) определялась проблема исследования.

На втором этапе (июнь 2002 г.) определялась тема работы и подготавливались вопросы к исследованию.

На третьем этапе (сентябрь – декабрь 2002 г.) проводилось предварительное исследование и выполнение первой части курсовой работы.

На четвертом этапе (январь – март 2003 г.) собирался материал для второй части курсовой работы.

На пятом этапе (апрель – май 2003 г.) проводилось исследование и сбор информации, дорабатывалась курсовая работа.

**Общие сведения об ОАО швейная фабрика “ Славянская”.**

Швейная фабрика существует с 1956 года как государственное предприятие. С 1992 года, в ходе акционирования, она преобразовалась в ОАО швейная фабрика “Славянская”.

Основная сфера деятельности – пошив специализированной защитной одежды и униформы, а также выполнение индивидуальных заказов частных лиц через ателье, находящееся на балансе фабрики.

Количество штатных работников на момент исследования составляет 756 человек. Управленческий аппарат составляют 5 основных отделов. Упрошенная схема структуры фабрики представлена ниже :

Схема 2. Административно-хозяйственная структура ОАО швейная фабрика “ Славянская”

АДМИНИСТРАТИВНО-ХОЗЯЙСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Генеральный Директор

ОТДЕЛ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ И КАЧЕСТВОМ

Главный Технолог

ОТДЕЛ

ГЛАВНОГО МЕХАНИКА

Главный механик

ОТДЕЛ ПЛАНИРОВАНИЯ, ПРОИЗВОДСТВА, ТРУДА И З/П

Главный Экономист

БУХГАЛТЕРСКИЙ

ОТДЕЛ

Главный Бухгалтер

КОММЕРЧЕСКИЙ

ОТДЕЛ

Начальник Отдела

##### Глава 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование проводилось на базе ОАО швейная фабрика “Славянская” (г. Славянск-на-Кубани, ул. Победы, 3). Исследуемый вопрос рассматривался как в рамках всей работы фабрики, так и на примере её технологического отдела в частности.

В работе технологического отдела нас больше всего интересовало то, насколько исследовательская деятельность его руководителя отвечает необходимым требованиям, позволяющим обеспечить бесперебойное производство запланированной продукции, как осуществляется поставка необходимого сырья, соответствует ли оборудование и технология производства нормам безопасности и максимальной эффективности эксплуатации оборудования. Основным источником информации при оценке качества и степени востребованности производимой продукции для нас служили заключения экспертов, которые дают оценку качеству производимой продукции ежегодно, а так же публикации в специализированных журналах (на предприятии в основном производится специализированная защитная одежда и униформа для работников государственных предприятий), которыми она тестируется и подвергается тщательному анализу специалистами. Итог:

* продукция, производимая швейной фабрикой для государственных предприятий, отвечает необходимым стандартам качества и обеспечивает необходимую защиту;
* исследовательская деятельность технологического отдела и построенный на её основе технологический процесс позволяют фабрике своевременно и в полном объеме выполнять обязательства перед поставщиками, клиентами;
* накопленный опыт по производству специализированной одежды позволяет фабрике находить новых потребителей своей продукции (при сохранении связи с крупными традиционными предприятиями – клиентами, за период с 1998 по 1-й квартал 2003 года фабрика выполнила 83 крупных и мелких заказов по пошиву униформы для работников сферы услуг и производства)

Для того, чтобы определить степень эффективности работы фабрики в целом нами и отношением к ней населения г. Славянска-на-Кубани использовались 2 опросных метода получения информации: интервьюирование и анкетирование.

Интервьюирование руководства фабрики (в первую очередь его главы, а также начальников финансового, планового, бухгалтерского, технологического отделов и службы сбыта) позволило получить достаточное количество информации о степени влияния исследовательской деятельности на эффективность предприятия, т.е. на степень его развития и перспектив по увеличению ассортимента выпускаемой продукции и расширению рынков её сбыта. Полученные результаты можно представить в виде таблицы:

Таблица 2. Источники получения прибыли ОАО швейная фабрика “Славянская”

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Тип продукции | Выручка от реализации (млн. руб.) | | | | |
| 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
| Государственный заказ (униформа, защитная одежда) | 54,3 | 54,6 | 55,2 | 55,2 | 55,2 |
| Индивидуальные заказы (ателье) | 0, 3 | 0,1 | 0,16 | 0,1 | 0,1 |

Как видно из таблицы 2, основной источник доходов фабрики - сохранившиеся с советских времен экономические связи. Прибыль, получаемая от выполнения индивидуальных заказов крайне незначительна. Маркетинговые исследования по изучению и сегментированию рынка не производятся (служба сбыта работает в режиме, обозначенном ещё во времена плановой экономики и явно не способна реагировать на ситуацию на рыке), а, значит, одежда, которая позволила бы удовлетворить потребности хотя бы части населения, не производится.

Для оценки эффективности работы фабрики населением Славянска-на-Кубани были разработаны две мини-анкеты: одна для потенциальных потребителей товаров, вторая – для потенциальных реализаторов продукции фабрики (частные магазины одежды и предприниматели с городского вещевого рынка). Вопросы двух анкет и их итоги представлены в следующей таблице:

Таблица 3. Результаты анкетирования

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Вопрос | Да | Нет | Не знаю |
| Анкета для покупателей (опрошено 150 человек) | | | | |
| 1. | Удовлетворяет ли вас ассортимент представленной на рынке и в магазинах одежды? | 72 %  (108) | 28%  (42) | - |
| 2. | Готовы ли вы заплатить больше за более качественную продукцию? | 80%  (120) | 4%  (6) | 16%  (24) |
| 3. | Готовы ли вы при покупке одежды отдать предпочтение изделиям швейной фабрики “Славянской”? | 21%  (31) | 22%  (33) | 57%  (86) |
| Анкета для частных предпринимателей и владельцев магазинов, специализирующихся на продаже одежды (опрошено 50 человек) | | | | |
| 1. | Согласитесь ли вы реализовывать продукцию российских производителей? | 92%  (46) | - | 8%  (4) |
| 2. | Считаете ли вы для себя выгодным продавать продукцию швейной фабрики “Славянской”? | 24%  (12) | 54%  (27) | 32%  (11) |

Как видно из результатов анкетирования, отсутствие маркетинговых исследований и применение их результатов при планировании хозяйственной деятельности дает отрицательный результат. Большая часть покупателей готова покупать одежду, произведенную в России, но к продукции швейной фабрики относится с подозрением. Сказывается недостаток полноценной информации о предприятии и патологическое невнимание его руководства к потенциальным потребителям среди рядовых граждан, обусловленное полным отсутствием четкой маркетинговой политики.

В этой ситуации необходимо срочное преобразование службы сбыта образца плановой экономики в полноценный маркетинговый отдел, который смог бы взять на себя функции по сегментированию рынка, изучению спроса и настроению потребителей, внесению предложений о выпуске новых видов продукции.

**Глава 4. ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ**

В процессе проведенного нами исследования на швейной фабрики “Славянская” были использованы различные методы получения информации. Итогом исследования можно считать обнаружение ряда особенностей в организации исследовательской деятельности предприятия и использовании её результатов в принятии управленческих решений.

Выпуск традиционной для фабрики продукции (специальной защитной одежды и униформы) осуществляется полноценно и практически без серьёзных сбоев. Главная причина – большой опыт работы главного технолога Клюкиной Т.Н., глав других отделов и, безусловно, руководителя предприятия в организации полноценного технологического процесса, а значит, в своевременной поставке необходимого сырья и всех необходимых для производства материалов, в использовании услуг проверенных поставщиков, в удовлетворении интересов постоянных клиентов, в стабильности качества производимой одежды и во многих других нюансах, целесообразность которых доказана проведенными своевременно и в необходимом объеме исследованиями. Кроме того, открыт специализированный магазин по продаже униформы и спецодежды, что способствует популяризации фабрики.

Гораздо хуже обстоят дела с разработкой и выпуском новой для швейной фабрики продукции. Отсутствие специалиста по исследованию рынка, не смотря на установившиеся с годами связи с поставщиками материалов для производства, большой технический и кадровый потенциал предприятия, не позволяет руководству фабрики наладить выпуск актуальной, модной, пользующейся спросом не столько у корпоративного, сколько у рядового покупателя одеждой.

**ВЫВОДЫ**

1. Ни одна из основных функций управления не может осуществляться полноценно без грамотно организованной исследовательской деятельности по сбору и обмену управленческой информацией.
2. Менеджер должен уметь лично собрать необходимую для него информацию и тратить на это определенную часть своего рабочего времени (в зависимости от его положения в иерархии организации) или поручить выполнение этой деятельности своим подчиненным или специалистам извне (экспертам).
3. Для обеспечения эффективности своего руководства менеджер любого уровня должен при принятии решений опираться только на информацию, полученную из достоверных источников .
4. Главное достоинство исследуемого предприятия – четкая и грамотная разработка нахождения путей поступления информации, касающейся производства доставшихся “в наследство” с советских времен товаров, а также их периодическая модернизация в соответствии с требованиями сегодняшних дней.

Главная проблема – отсутствие должного внимания к разработке маркетинговых исследований и, как следствие, снижение уровня возможного расширения рынка сбыта за счет выпуска новых видов товаров и снижение возможности приобретения дополнительного контингента потребителей.

**ЛИТЕРАТУРА**:

1. Агафонов С.А. Анализ стратегий и разработка комплексных программ. – М.: Экономика. – 1990**,** стр.23-24
2. Блюминау Д. И. Информация и информационный бизнес– М.: Наука, 1989, стр. 45, 115-116
3. Ваханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник – М.: ЮНИТИ, 2000, стр. 37
4. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика – М.: Дело ЛТД, 1994, стр. 97
5. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник. - СПб.: Издательство “Лано”, 2003, стр. 255
6. Глухов В.В.Основы менеджмента - СПб.: Специальная литература, 1995, стр. 281
7. Глущенко В.В. Менеджмент: системные основы–Железнодорожный, Моск. обл.: ТОО НПЦ «Крылья», 1998 стр. 69
8. Герчикова И.М. Менеджмент. Учебник - М.: ЮНИТИ, 1995, стр. 140-141
9. Грюниг Р. Методы и средства стратегического планирования на фирме // Проблемы теории и практики управления. – 1993, № 3, стр. 53-57.
10. Информационные системы в экономике. Под ред. проф. В.В. Дика Москва, Финансы и статистика, 1996, стр. 213-215, 237
11. Дип С., Сесмен Л. Верный путь к успеху: 600 советов менеджерам – М.: Вече, 1995, стр. 14
12. Кнорринг В. И. Искусство управления – М,: Издательство БЕК, 1997, стр. 54, 71-72
13. Котлер Ф. Основы маркетинга – М.: Прогресс, 1992, стр. 276, 336
14. Мауэрс Р. Эффективное управление – М.: Финпресс, 1998, стр. 54
15. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента – М.: Дело, 1993, стр. 31-32
16. Общий менеджмент. Дайджест учебного курса/Под редакцией Казанцева А. К. – М.: ИНФРА-М, 1999, стр. 398
17. Паркинсон С., Растамье М. Считайте деньги: основы менеджмента – М., 1991, стр. 45-47
18. Рисин И.Е. Эффективность управленческого труда: политико-экономические исследования – Воронеж, 1990, стр. 54, 65, 103
19. Румянцева З.П., Саломатин Н.А. и др. Менеджмент организации. Учебное пособие – М.: ИНФРА-М, стр.53
20. Страхова О. Организация труда управленческого персонала – СПб, 1993, стр. 23

21. Уткин Э.А. Профессия-менеджер – М.: Экономика, 1992, стр. 86

22. Хоскинг А. Курс предпринимательства – М.: МО, 1993, стр. 56-59

23. Шкурко С.И. Стимулирование качества и эффективности производства. – М.: Мысль, 1977, 269с.

1. Здесь и далее отдел управления производством и качеством ОАО швейная фабрика “Славянская” мы для краткости будем называть технологическим отделом. [↑](#footnote-ref-1)