Третья глава включает в анализ и планирование финансовой производством деятельности компании.

Специальная часть работы посвящена соображению(рассмотрению) системы возбуждения штата и побуждения.) Содержание.

Введение. В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы совершенствования организации и управления, позволяющие повысить социально-экономическую эффективность предприятия. В системе мер реализации экономической реформы особое значение придается повышению уровня работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного в течение многих лет отечественного и зарубежного опыта Одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики является проблема в области работы с персоналом.

Результаты деятельности многих предприятий и накопленный опыт их работы с кадрами показывают, что формирование

производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала являются решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности продукции.

Социально-экономическое значение кадровой работы в условиях рыночной экономики существенно изменяется, и она перестает быть только организационно-административной работой.

Управление персоналом приобрело новое экономическое и социальное значение. Целью дипломного проекта является совершенствование организации и управления деятельности ОАО «Молочный мир», а специальная часть посвящена разработке методов мотивации работников, способствующей более эффективной работе предприятия. 1. Характеристика организации 1.1. Общие сведения о предприятии Открытое акционерное общество «Молочный мир» было основано в начале 1996 г.

Общество является юридическим лицом и действует на основании Устава и законодательства РФ. Форма собственности– частная.

Уставной капитал – 280 000 рублей.

Первоначально было выпущено 40 000 акций номинальной стоимостью 2 рубля каждая, впоследствии было выпущено дополнительно 100 000 акций на сумму 200 000 рублей. 34,8 % акций принадлежит физическим лицам и 65,2% - юридическим лицам.

Высшим органом управления ОАО «Молочный мир» является общее собрание акционеров. Общее руководство деятельностью Общества, за исключением решения вопросов, отнесенных Уставом к исключительной компетенции общего собрания, а так же руководство текущей деятельностью осуществляется ге н ераль н ым директором.

Генеральный директор назначается и освобождается от должности решением Общего собрания акционеров.

Основная цель деятельности ОАО «Молочный мир» – получение прибыли, для чего объединяются материальные, трудовые, интеллектуальные и финансовые ресурсы его участников. Так же целями организации являются: - адаптация хозяйственной деятельности и системы управления фирмой к изменяющимся внешним и внутренним экономическим условиям; - сохранение коллектива специалистов и руководящих работников, имеющихся на фирме и привлечение лучших кадров; - обеспечение условий, необходимых для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе; - обеспечение стабильного положения фирмы на рынке; - сохранение и поддержание на необходимом уровне всех видов финансовых ресурсов; - обеспечение качества товара по хорошей цене.

Компания арендует: офисное помещение площадью 80 кв.м., помещение под склад – 1000 кв. м., помещение под фасовочный цех – 50 кв.м., камеру оттепления – 20 кв. м. расположенные на территории складского хозяйства в г. Химки, и складское помещение– 700 кв.м. и офисное помещение – 15 кв. м., расположенные в Юго-Восточном округе г.

Москвы. Для удобства обслуживания оптовых покупателей офис и складские помещения расположены вблизи Московской окружной автодороги с наиболее удобным подъездом. Это позволяет нашим клиентам не тратить время на утомительное простаивание в московских пробках и ожидания у ворот хладокомбинатов.

Расположение склада и офиса в одном месте позволяет клиентам быстро оформить заказ и получить товар.

Основной деятельностью ОАО «Молочный мир» является торговля продуктами глубокой заморозки: мороженым и сливочным маслом, и производство и торговля фасованным маслом ТМ «Молочный мир». Деятельность предприятия зависит от многих факторов.

Например, от таких как деятельность поставщиков, наличие и потребность в трудовых ресурсах, государственные законы, наличие потребителей. Все это можно назвать средой прямого воздействия на предприятие, которую можно представить следующим образом:

Среди наших партнеров – крупные московские предприятия, работающие в области производства продуктов питания, такие как «Сервис-Холод», «Айс-Фили», «Нестле», «Рот-Фронт» и др.,которые предлагают стабильное качество своей продукции и непрерывность поставок. Так же организация поддерживает тесные деловые взаимоотношения с региональными производителями («Подольский хладокомбинат», «Клинский хладокомбинат» и др.). География продаж ОАО «Молочный мир» распространяется на всю территорию РФ и стран СНГ. Большинство клиентов расположено в крупных индустриальных городах и областных центрах.

Взаимовыгодное сотрудничество между компанией и ее клиентами направлено на удовлетворение и защиту прав потребителей, развитие отечественной пищевой отрасли, малого и среднего бизнеса, на укрепление рыночных отношений и экономической стабильности в России.

Правовой формой урегулирования поставок является контракт между ОАО «Молочный мир» и фирмой-поставщиком.

Многие из наших поставщиков, так же являются и нашими клиентами. Это в основном комбинаты - производители мороженого. С ними заключается договор о бартерной сделке. Это позволяет без использования денежных средств осуществлять прямой обмен товарами. 1.2. Характеристика и анализ технологии производства ОАО «Молочный мир» является торгово-производственной фирмой. В конце 2001 г. на фирме была введена линия по фасовке сливочного масла. На данный момент предприятие выпускает 2 вида фасованного масла «Молочный мир» весом 200 гр. и 185 гр.: - с массовой долей жира 72,5%, в том числе молочного жира не менее 36,25% и влаги не более 25,0%; - с массовой долей жира 82,5%, в том числе молочного жира не менее 41,25% и влаги не более 16,0%; Продукт вырабатывается в соответствии с требованиями ТУ 9221-002-45052081-00 с соблюдением Санитарных норм. Для производства масла «Молочный мир» применяются масла, представляющие собой смеси коровьего сладкосливочного масла (не менее 50%) и гидрогенизированных масел и жиров, разрешенных к применению органами Госсанэпидемнадзора, без добавления консервирующих веществ. Все используемое сырье отвечает «Гигиеническим требованиям к качеству и безопасности продовольственного сырья и пищевых продуктов», имеет сертификаты и соответствует органолептическим и физико-химическим показателям. По органолептическим показателям масло соответствует следующим требованиям:

Наименование показателя	Характеристика
Вкус и запах	Чистый, характерный для сладкосливочного масла с привкусом пастеризованного молока и легким привкусом растительных жиров.
Консистенция и внешний вид	Пластичная, однородная по всей массе, на разрезе слабоблестящая и сухая на вид или с наличием одиночных мельчайших капелек влаги.
Цвет	От слабожелтого до желтого, однородный по всей массе

Таблица 1.2.1. Органолептические показатели масла сливочного.

Технологический процесс производства масла «Молочный мир» фасованного включает следующие операции: - приемка сырья; - отепление; - распаковка и подготовка масла к фасованию; - фасование масла; - упаковка и маркировка; - хранение и транспортирование. 1. Приемка сырья Для фасования используют свежезамороженное сырье или масла, снятые с хранения не менее чем за 100 дней до истечения срока хранения на холодильнике.

Партии масла для фасования подбирают одного вида, равноценного по качеству, выработанного одним изготовителем. При этом ориентируются прежде всего по датам выработки и другим знакам маркировки, а также данным органолептической оценки. 2. Отепление.

Предназначенное для фасования в потребительскую тару сырье в монолитах направляют в камеру отепления (дифрастационную) и размещают так, чтобы к каждому из них обеспечить доступ теплого воздуха. При ручном способе укладки в штабель в шахматном порядке, при механизированном – на поддонах.

Отепление масла до температуры фасования осуществляют при двух температурных режимах: 1-ый – температура (20 +2)С и относительная влажность воздуха 85-90%; 2-ой – температура (10 +2)С и относительная влажность воздуха 85-90%. Предпочтительным является второй режим отепления.

Температуру фасования устанавливают в зависимости от периода года: (11 +1)С– в весенне-летний период и (13 +1)С – в осенне-зимний период.

Продолжительность отепления монолитов масла до заданных температу составляет 55-57 часов при первом температурном режиме и 148-150 часов – при втором.

Температуру масла измеряют стеклянным термометром в металлической оправе с ценой деления не более 1 С на глубине монолита 6-8 см. 3. Распаковка и подготовка масла. После окончания отепления партию масла одного вида направляют в распаковочное отделение, которое оснащено бактерицидными лампами и инвентарем из нержавеющей стали для зачистки штаффа. Затем монолиты подвергают выборочному контрольному взвешиванию, освобождают от пергамента и при необходимости зачищают.

Зачистки масла взвешивают и направляют для хранения до переработки в холодильную камеру.

Отепленные монолиты масла, подготовленные для фасования в потребительскую тару, разрезают на куски массой 1-3 кг. (бруски сечением 10…50*150 мм) на маслорезке электромеханической ТМК 33 и отправляют на фасование. 4. Фасование масла. Для фасования масла брикетами используют фасовачно-упаковочный автомат РАI/I. Во избежание получения неравномерной окраски масла в брикетах его фасуют строго по партиям. Перед началом работы фасовочного автомата внутреннюю поверхность бункера, шнеки, стенки приемника, выталкиватель и другие части, соприкасающиеся с маслом, обрабатывают специальными растворами (температура – 80 С). Фасуют масло на фасовачном аппарате в соответствие с инструкцией по эксплуатации брикетами массой нетто 200 гр. и 185 гр. В процессе фасования мастер систематически контролирует массу получаемых брикетов масла «Молочный мир» и при необходимости регулирует работу дозирующего устройства. 5. Упаковка. Масло «Молочный мир» в потребительской таре упаковывают брикетами массой 185 гр. и 200 гр. в алюминиевую кашированную фольгу по действующей нормативной документации.

Допустимые отклонения массы нетто для фасованного продукта в гр. ± 3 гр. Масло «Молочный мир» фасованное в потребительской таре укладывается в картонные ящики по ГОСТ 13511, ГОСТ 13513, ГОСТ 13515. В каждый ящик помещают масло одной партии и одинаковой массы. Масса картонного ящика с маслом весит для 185 гр. – 10,36 кг. и для 200 гр. – 9,6 кг. 6. Маркировка. На каждую единицу фасовки масла нанесены следующие обозначения: - наименование продукта, вид; - наименование предприятия, фасовавшего масло, его адрес; - масса нетто упаковочной единицы; - дата фасования и срок годности; - условия хранения; - информационные данные о составе и энергетической ценности на 100 гр. продукта; - обозначения технических условий; - знак соотвтествия. Дата фасования и срок годности наносятся дататором.

Маркировка на короба наносится вручную на одну из торцевых сторон. Для маркировки используют несмываемую краску, при этом маркировку наносят с помощью штемпеля. 7. Хранение.

Маркированные короба помещаются на поддоны и помещаются на закалку и хранение в морозильные камеры. Масло закаляется в течение 3-4 суток, а затем поступает в продажу. Масло «Молочный мир» в потребительской таре фасованное хранится при относительной влажности воздуха не более 80% и температуре согласно таблице:

Вид масла	Срок хранения, сут., не более при

	Не выше плюс 3 С	Не выше минус 3 С	Не выше минус 12 С	Не выше минус 18 С
Все виды масла «Молочный мир» в кашированной фольге	20	30	60	90

Таблица 1.2.2. Условия хранения сливочного фасованного масла «Молочный мир» Производство масла «Молочный мир» осуществляется на двух технологических линиях.

Каждую линию обслуживают два оператора.

Контроль осуществляет мастер-технолог. После технологического процесса, готовая продукция за подписью мастера-технолога передается на склад. На данный момент на рынке фасованного сливочного масла существует достаточно жесткая конкуренция. На российском рынке присутствует очень много фасованного масла под разными торговыми марками как отечественного, так и импортного производства.

Фасованное масло под торговой маркой «Молочный мир» существует на рынке 3 года. Своим высоким качеством оно уже завоевало своего клиента. Но для того, чтобы выдержать жесткую конкуренцию на рынке масел, следует усовершенствовать свою продукцию.

Предприятию можно было бы предложить следующие действия по усовершенствованию технологии производства своей продукции. Во-первых можно увеличить срок реализации продукции.

Сейчас срок реализации фасованного сливочного масла при температуре –18 С составляет 60 суток. Можно было бы порекомендовать разработку новых технических условий для увеличения срока реализации продукции. Так же можно было бы порекомендовать предприятию наладить выпуск легких (комбинированных) масел. Эти масла более доступны по ценам среднему покупателю. Это помогло бы расширить рынок продаж.

Оборудование которое используется предприятием позволяет выпускать комбинированные масла. При производстве фасованного масла появляются отходы (за счет зачистки шттафа), которые на данный момент никак не используются. Можно было порекомендовать отправлять шттаф на перетопку, с последующим изготовлением новой продукции– топленого масла. Эта операция не потребует больших материальных затрат. Для производства топленного масла можно использовать стационарный пищеварочный котел, насос для перекачки топленного масла и автоматическую установку «Полур-250» для расфасовки масла.

Производительность такой линии до 250 стаканчиков в час (объемом до 0,5 л.). Для обслуживания такой линии требуется всего один оператор. 1.3. Маркетинговая деятельность предприятия Составляющие успеха на рынке – это хорошее качество товара, быстрое и качественное обслуживание, а также – и это приобретает все большее и большее значение при изобилии товара – отличный маркетинг. ОАО «Молочный мир» является торгово-производственной компанией.

Сферой деятельности компании является оптовая торговля мороженым и сливочным маслом, а также производство и торговля фасованным маслом ТМ «Молочный мир». Торговля продукцией осуществляется с торговых баз расположенных в г. Химки и Юго-Восточном округе г.

Москвы. В целях достижения преимуществ по сравнению с конкурентами, повышения эффективности своих предпринимательских

действий, избежания конфликтов и обострения прямой конкурентной борьбы на рынке, предприятие должно выявлять наиболее соответствующий своему профилю и потенциалу сегмент рынка, группу покупателей, потребителей. С этой целью фирма ОАО «Молочный мир» разработала и применяет в своей работе следующие материалы: [1] 1. Структура потребительского рынка замороженных продуктов в России: 2. практически все люди употребляют в пищу наш ассортимент; 3. 1/3 часть покупателей предпочитает продукцию импортного производства; 4. 2/3 покупателей приобретают продукты питания отечественного производства, ориентируясь на ее относительную дешевизну и качество; 5. более 80% отдают предпочтение мороженому, 75% регулярно приобретают сливочное масло.

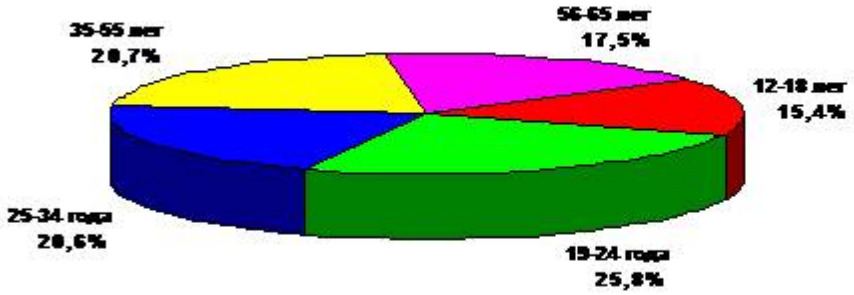
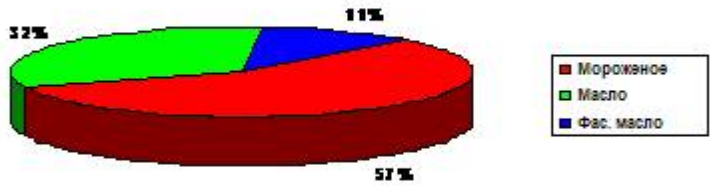
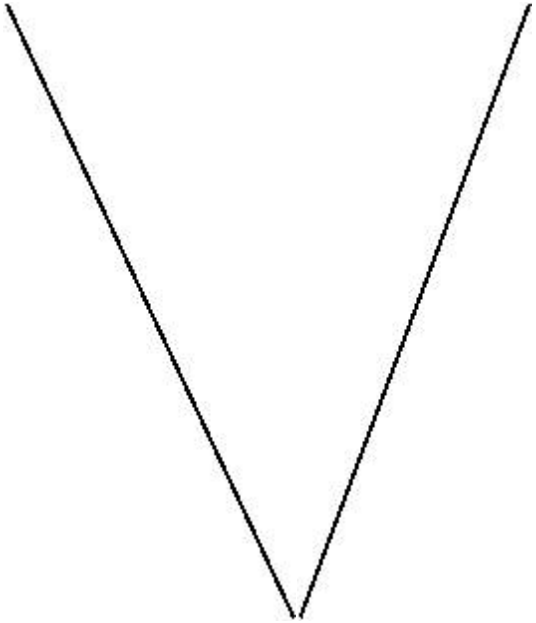


Рис. 1.3.1. Возрастная структура потребителей мороженого



[2] 6. Сегментирование объема реализации выглядит следующим образом:
Рис.1.3.2. Сегментирование объема реализации продукции нашей фирмой 7. Пирамидальное представление сегментов московского рынка



дорогие импортные продукты (торты-мороженое, мороженое от 500 мл., от 100 р. элитные сорта сливочного масла)_____ Продукты известных марок от 30 до 100 р. мороженого, производимые в России.

Сливочное масло. _____ до 30 р.

Традиционная отечественная продукция _____ Рис. 1.3.3. Пирамидальное представление рынка мороженого и масложировой группы Наша фирма занимает на рынке серединное положение, т.е. она реализует продукцию по средним ценам и имеет не самый большой и не самый маленький объем реализации продукции.

Основной упор в работе фирмы делается на реализацию только качественной продукции, для этого разработана система контроля качества, в торговых точках всегда имеются все необходимые сертификаты (гигиенический, санитарный, радиологический, соответствия и т.д.). Потребность в материально-технических ресурсах определяется отделом закупок на основе заказов отдела продаж и данных по исследованию рынка, полученных от отдела маркетинга. Отдел маркетинга проверяет заказы с точки зрения возможного рынка сбыта, соответствия техническим условиям и имеющихся товарных запасов. Затем разрабатывается план закупок для того, чтобы производство получало сырье по мере его необходимости. План закупок разрабатывается после изучения рынка сырья. На рассматриваемой фирме осуществляются следующие виды закупок: - через оптовую фирму закупается сырье небольшими партиями (как правило, если товар новый, и ранее не продавался); - делаются срочные закупки для обеспечения бесперебойного хода производства; - на основе длительных деловых контактов и взаимовыгодных торговых отношений.

Основным критерием выбора наиболее подходящих поставщиков служат их надежность, качество продукции, цены, возможные финансовые льготы. Так же рассматриваются следующие критерии: - достаточно ли хорошо упаковка предохраняет закупаемую продукцию, экологична ли она; - контролирует ли поставщик качество продукции на каждом этапе производства, какие методы контроля

он применяет.

Особое значение уделяется условиям поставки и формам расчета за приобретенную продукцию.

Поставщиками ОАО «Молочный мир» являются известные российские производители мороженого, такие как: - «Айс-Фили»; - «7 хладокомбинат»; - «Нестле»; - «10 хладокомбинат»; - «АльтерВест»; - «Коломенский хладокомбинат»; - «Ногинский хладокомбинат» и другие.

Сотрудничество с данными производителями, позволяет предоставить клиентам ОАО «Молочный мир» стабильное качество мороженого и непрерывность поставок.

Поставщиками сливочного масла для ОАО «Молочный мир» являются такие крупные компании: - транснациональная компания «Новозеландский молочный совет»; - «Тален Сервис» - «Уфамолагропром» (Уфа). В начале своей деятельности акцент делался на торговлю только мороженым. Товар приобретался по договорам поставок с условиями отсрочки оплаты преимущественно у московских фирм-партнеров.

Анализируя положение дел и тенденции развития организации, можно сказать, что торговые базы не давали достаточного уровня рентабельности и отдачи на вложенный капитал.

Рентабельность была порядка 15-20%, а накладные расходы высокими.

Исходя из этого, весной 1997г. руководство фирмы приняло решение о расширении ассортимента и изменении сбытовой политики.

Вопрос о расширении ассортимента был обусловлен также тем, что поставщики производители мороженого нуждались для производства в таком сырье как масло. Между некоторыми поставщиками мороженого и ОАО «Молочный мир» были заключены договора о бартерных операциях, что дало ряд преимуществ для компании: - возможность получить качественный товар по выгодной цене, без участия «денежных потоков»; - фирма получила в лице поставщиков новых клиентов; - это также позволило продвигать на рынок фасованное масло под ТМ «Молочный мир», т.к. многие из фирм-производителей мороженого имеют свою розничную сеть. Чтобы привлечь внимание клиентов ОАО «Молочный мир» дает сведения о компании через средства массовой информации: - объявления в специализированных журналах, таких как «Оптовик», «Товары и цены». Объявления подаются в виде графических модулей в которых дается информация о цене, наименовании товара, методах обслуживания, скидках; - рекламных плакатах, размещенных в вагонах метрополитена; - на рекламных щитах, установленных на подъезде к торговым базам; - на рекламных плакатах и буклетах, рекламирующих товар, выпускаемый под ТМ «Молочный мир», которые предлагаются клиентам для размещения в точках розничной торговли. Так же наша фирма принимает участие в выставках-ярмарках. Это позволяет привлечь новых клиентов и одновременно провести эффективную рекламную компанию. Для стимулирования покупательского спроса ОАО «Молочный мир» использует следующие методы: - постоянное наличие товаров на складе и сбалансированный ассортимент дают возможность нашим клиентам поддержать стабильно высокий товарооборот в течение всего календарного года; - возможность резервирования ассортимента, бронирование количества и замена наименований продукции; - предоставление всех сопроводительных документов, отвечающих требованиям органов надзора РФ; - рекламная поддержка продаж; - в зимнее время проводится программа «зимней поддержки» продавцов мороженого, включающая в себя

специальные зимние цены; - возможность быстрого оформление заказа (склад и офис в одном месте); Цена для предприятия является не только важным фактором, определяющим прибыль, но и стимулом реализации товаров. В своей деятельности фирма «Молочный мир» использует следующую ценовую политику: - установление цены на товар с учетом расчета исходной цены (закупочная цена, транспортировка, хранение, прочие накладные расходы); - установление цены на товар в соответствии с его позицией на рынке (анализ цен товаров конкурентов); - условия сделки существенно влияют на размер цены.

Условиями сделки могут быть предусмотрены авансовые платежи, рассрочка и платеж наличными; Для наших покупателей предлагаются три группы оптовых цен: 1. По предоплате (предлагается цена ниже, чем у конкурентов). 2. По факту (цены на уровне цен конкурентов). 3. Накопительные скидки – зависят от объемов или возможности отсрочки платежа, но только для давних приоритетных клиентов.

Обычно это скидки в размере 5-8%. Для тех покупателей, в которых предприятие заинтересовано, могут применяться специальные скидки (эти скидки являются коммерческой тайной сделки). 2. Анализ и совершенствование системы организации и управления 2.1. Производственная структура Производственная структура предприятия – состав отделов, служб, их размещение и взаимосвязь, которые обеспечивают рациональное выполнение производственного процесса. ОАО «Молочный мир» является торгово-производственной фирмой. Так как масштабы производства небольшие и фирма выпускает ограниченную номенклатуру товаров, производственную структуру предприятия можно охарактеризовать как предметную.

Признаком предметной структуры является специализация на изготовлении определенного изделия.

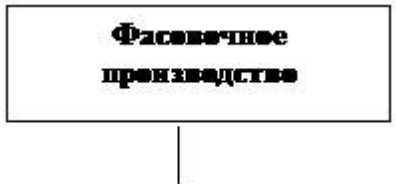
Производственная структура предприятия – безцеховая, т.к. применяется простой производственный процесс.

Основой построения такой структуры является производственный участок.

Участки бывают: · основные, вырабатывающие продукцию; · вспомогательные (энергетические, ремонтные, инструментальные и др.), обеспечивающие бесперебойную и эффективную работу основного производства; · обслуживающие участки, выполняющие операции по транспортировке и хранению материально-технических ресурсов и готовой продукции.

Участком называется организационно и технологически обособленное звено предприятие, выполняющее основную работу производственного процесса. К основным участкам относятся: - участок фасования, участок на котором происходят все основные технологические процессы. К вспомогательным службам относятся: - ремонтная служба обеспечивает постоянную работоспособность оборудования и экономичный режим расходования материалов.

Фасовочное производство



Транспортная группа

Склад готовых изделий

Сырьевой склад

Участок фасования

Ремонтная служба

Вспомогательные службы

Основные участки

Обслуживающие подразделения

Лаборатория

Рис. 2.1.1 Производственная структура ОАО «Молочный мир». К обслуживающим подразделениям относятся: - сырьевой склад, обеспечивает сохранность материалов на предтехнологической стадии; - склад готовых изделий обеспечивает сохранность готовой продукции на предпродажной стадии; - транспортная группа обеспечивает доставку сырья и готовой продукции; - лаборатория осуществляет контроль качества сырья и готовой продукции. 2.2. Структура управления предприятием Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Структура управления определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы.

Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления.

Элементами структуры являются отдельные работники и службы аппарата управления; отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые могут носить линейный и функциональный характер.

Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений.

Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

Преимущества линейно-функциональной системы управления: Во-первых, она обеспечивает быстрое осуществление действий по распоряжениям, указаниям, дающимся вышестоящими руководителями нижестоящим, чему способствует иерархичность такой структуры управления.

Генеральный директор 1

Кадровая служба 1

Финансовый директор 1

Коммерческий директор 1

Торговый отдел 5

Отдел закупок 3

Склад 9

Бухгалтерия 3

Отдел маркетинга 3

Производство фасованного масла 7

Транспортный отдел 7

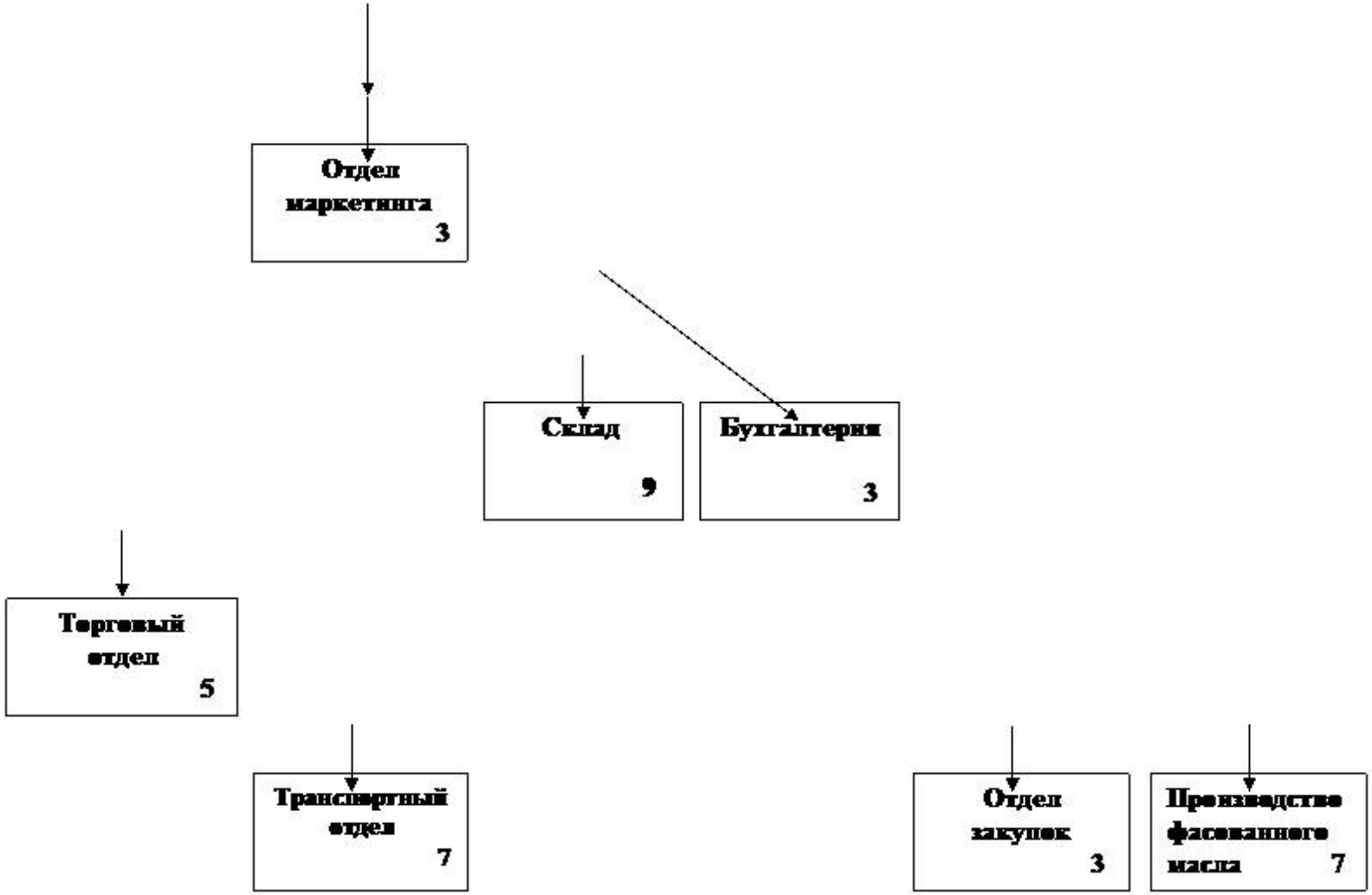


Рис. 2.2.1. Организационная структура ОАО «Молочный мир» Во-вторых, она предполагает формирование функциональных подразделений на основе их оптимизации.

Каждый из них выполняет строго определенные функции, а вместе - весь комплекс функций, обеспечивающих бесперебойную работу производства. В-третьих разделение труда между функциональными подразделениями облегчают работу по повышению деловой квалификации, способствует общему расширению знаний в рамках каждого функционального подразделения в ходе постепенного накопления опыта. В-четвертых, происходит быстрое осуществление действий по принимаемым распоряжениям, спускаемым 'сверху вниз', и быстрее реализовывается обратная связь. В-пятых, создается возможность для быстрого маневрирования производственными,

трудовыми и материальными ресурсами, исходя из задач руководителей верхнего уровня.

Недостатками такой системы управления являются: - отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями. - чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно подчинение по иерархии управления.

Генеральному директору в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат управления, состоящий из функциональных подразделений (кадровая служба, финансовый отдел и т.д.). Эти подразделения проводят свои решения через генерального директора, либо (в пределах специальных полномочий) прямо доводят их до специализированных служб или отдельных исполнителей на нижестоящем уровне.

Функциональные подразделения, как правило, не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям.

Функциональные службы (финансовый отдел, кадровая служба) освобождают линейных руководителей от планирования финансовых расчетов, кадровых вопросов и др.

Функции управления – комплекс необходимых, повторяющихся управленческих работ, объединенных единством содержания и целевой направленности.

Функции управления характеризуют определенную сферу управленческой деятельности, осуществляемую на всех уровнях управления предприятием.

Различают основные и конкретные функции управления.

Основные функции – это весь комплекс обязательных работ, который подлежит неукоснительному выполнению в процессе реализации конкретной функции управления в определенной последовательности: прогнозирование, организация, планирование, мотивация, контроль, учет анализ, подготовка и принятие управленческих решений.

Конкретные функции управления как более обособленные, самостоятельные области профессиональной деятельности применительно к новым условиям хозяйствования занимают ключевые позиции.

Именно на основе анализа конкретных функций формируют структуру управления, осуществляют подбор и расстановку кадров, разрабатывают системы информации, организации делопроизводства.

Конкретные функции управления позволят четко определить, что, кому и когда делать.

Выполнение конкретных функций в комплексе составляет процесс управления организацией (предприятием). Генеральный директор имеет право без доверенности представительствовать от имени Общества, представлять интересы Общества во всех российских и иностранных учреждениях, заключать трудовые договора с работниками Общества, выдавать доверенности, издавать приказы и

распоряжения, обязательные для исполнения всеми работниками Общества.

Генеральный директор руководит предприятием в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

Организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений, направляет их деятельность на развитие и совершенствование производства.

Обеспечивает выполнение предприятием всех обязательств перед федеральным, региональным и местными бюджетами, государственными внебюджетными, социальными фондами, поставщиками, заказчиками и кредиторами, а также хозяйственных и трудовых договоров.

Обеспечивает правильное сочетание экономических и административных методов руководства, единоначалия и коллегиальности в обсуждении и решении вопросов, материальных и моральных стимулов повышения эффективности производства, выплату заработной платы в установленные сроки.

Поручает ведение отдельных направлений деятельности другим лицам.

Обеспечивает соблюдение законности в деятельности предприятия и осуществлении его хозяйственно-экономических связей, использовании правовых средств для финансового управления и функционирования в рыночных условиях, укрепления договорной и финансовой дисциплины, регулирования социально-трудовых отношений, обеспечения инвестиционной привлекательности предприятия в целях поддержания и расширения масштабов предпринимательской деятельности.

Защищает имущественные интересы предприятия в суде, арбитраже, органах государственной власти и управления.

Финансовый директор организует управление движением финансовых ресурсов предприятия и регулирование финансовых отношений, в целях наиболее эффективного использования всех видов ресурсов в процессе производства и реализации продукции и получения максимальной прибыли.

Обеспечивает разработку финансовой стратегии предприятия и его финансовую устойчивость.

Руководит разработкой проектов перспективных и текущих финансовых планов, прогнозных балансов и бюджетов денежных средств.

Определяет источники производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Проводит исследование и анализ финансовых рынков, оценивает возможный финансовый риск и разрабатывает предложения по его уменьшению.

Осуществляет инвестиционную политику и управление активами предприятия, определяет оптимальную их структуру, подготавливает предложения по замене, ликвидации активов, следит за портфелем ценных бумаг.

Проводит анализ и оценку эффективности финансовых вложений.

Организует разработку нормативов оборотных средств и мероприятий по ускорению их оборачиваемости.

Анализирует финансово-хозяйственную деятельность предприятия.

Осуществляет контроль за выполнением финансового плана и бюджета, плана реализации продукции, плана по прибыли и другим финансовым показателям, правильным расходованием денежных средств. Отдел бухгалтерии состоит из трех человек: главный бухгалтер, бухгалтер, кассир.

Главный бухгалтер обеспечивает контроль за отражением на счетах бухгалтерского учета всех осуществленных хозяйственных операций, предоставление оперативной информации о финансовом состоянии объединения, составление в установленные сроки бухгалтерской отчетности и проведение экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности объединения.

Главный бухгалтер подчиняется непосредственно финансовому директору.

Бухгалтер непосредственно подчиняется главному бухгалтеру и выполняет работу по различным участкам бухгалтерского учета (учет основных средств, товарно-материальных запасов, затрат на производство, реализацию продукции, результатов финансово - хозяйственной деятельности, расчетов с поставщиками и заказчиками, а также за предоставленные услуги и т.п.). Осуществлять прием и контроль первичной документации по соответствующим участкам учета и подготавливать к счетной обработке.

Производить начисление и перечисление налогов в бюджет и внебюджетные фонды, средств на финансирование капитальных вложений, заработной платы персонала и других выплат и платежей.

Подготавливает данные по соответствующим участкам учета для составления отчетности, следит за сохранностью бухгалтерских документов, оформляет их в соответствии с установленным порядком для передачи в архив.

Кассир находится в подчинении у финансового и директора и осуществляет операции по приему, учету, выдаче и хранению денежных средств и ценных бумаг с обязательным соблюдением правил, обеспечивающих их сохранность.

Оформляет документы и получает в соответствии с установленным порядком денежные средства и ценные бумаги в учреждениях банка для выплаты заработной платы, премий, оплаты командировочных и других расходов. Ведет на основе приходных и расходных документов кассовую книгу.

Сверяет фактическое наличие денежных сумм и ценных бумаг с книжным остатком.

Составляет кассовую отчетность. Отдел кадров занимается подбором и приемом на работу квалифицированных работников.

Коммерческий директор осуществляет руководство финансово-хозяйственной деятельностью предприятия в области материально-технического обеспечения, заготовки и хранения товара, сбыта продукции на рынке и по договорам поставки, транспортного и административно-хозяйственного обслуживания, обеспечивая эффективное и целевое использование материальных и финансовых ресурсов, снижение их потерь, ускорение оборачиваемости оборотных средств.

Организует участие подчиненных ему сотрудников: в составлении перспективных и текущих планов реализации товара, в определении долговременной стратегии коммерческой деятельности и финансовых планов предприятия, в разработке стандартов по материально-техническому обеспечению качества товара, организации хранения и транспортирования товара, сбыту товар.

Принимает меры по своевременному заключению хозяйственных и финансовых договоров с поставщиками и потребителями товара, расширению прямых и длительных хозяйственных связей, обеспечивает выполнение договорных обязательств по поставкам товара (по количеству, номенклатуре, ассортименту, качеству, срокам и другим условиям поставок). Осуществляет контроль за выполнением плана реализации продукции, за правильным расходованием оборотных средств, прекращением продажи продукции, не имеющей сбыта.

Осуществляет контроль за: реализацией товара, материально-техническим обеспечением организации, финансовыми и экономическими показателями деятельности организации, организует работу складского хозяйства, создает условия для надлежащего хранения и сохранности товара, обеспечивает рациональное использование всех видов транспорта, совершенствование погрузочно-разгрузочных работ, принимает меры к максимальному оснащению этой службы необходимыми механизмами и приспособлениями.

Транспортный отдел осуществляет доставку сырья и товара, обеспечивает их надлежащую сохранность при перевозке. Склад обеспечивает хранение, складирование и отпуск товарно-материальных ценностей, организацию погрузочно-разгрузочных работ.

Торговый отдел осуществляет сбыт продукции, подготавливает договора с клиентами, подготавливает отчеты по продажам.

Сотрудники отдела принимают участие в выставках и ярмарках. Отдел закупок организует бесперебойное обеспечение предприятия сырьем и материальными ресурсами, заключает договора с поставщиками. Отдел маркетинга осуществляет изучение рынка и прогнозирует его развитие, анализирует и разрабатывает наиболее эффективные методы продаж и рекламы, определяет конкурентоспособность продукции, организует рекламу в средствах массовой информации, организует и проводит выставки, ярмарки, презентации. Отдел по производству фасованного масла фасует масло, осуществляет контроль за качеством и обеспечивает сохранность продукции на стадии производства. В ОАО «Молочный мир» существует несколько уровней управления, которые можно представить в следующем виде на рис.2.2.2.

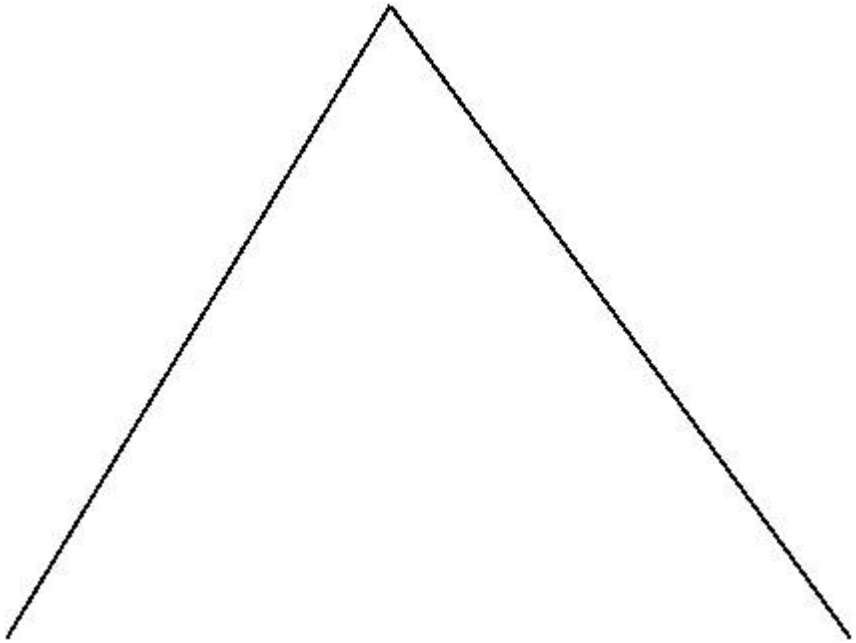


Рис. 2.2.2. Уровни управления в ОАО «Молочный мир» Институциональному уровню соответствует руководители высшего звена (генеральный директор, финансовый и коммерческие директора, начальник кадровой службы). Эти руководители отвечают за принятие важнейших решений для предприятия. Они формулируют цели, разрабатывают долгосрочные программы для предприятия.

Занимаются управлением отношениями между организацией и внешней средой, а также обществом, в котором существует данная организация.

Управленческому уровню соответствуют руководители среднего звена– начальники отделов. Они занимаются координированием и согласованием работ своих подразделений. Они готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена, и передают эти решения в виде конкретных заданий низовым руководителям.

Техническому уровню соответствуют руководители низового звена (мастер-технолог), которые выполняют контроль за выполнением производственных заданий. Их работа характеризуются частыми переходами от одной задачи к другой.

Временной период для принятия и реализации решения – короткий.

Большую часть времени мастера проводят на производстве со своими подчиненными.

Состав и количество органов управления создавались, исходя из целей и задач управления, определения круга управленческих функций, установления состава подразделений и распределения функций и объема работ по подразделениям.

Генеральный директор

Финансовый директор

Коммерческий директор

Зам.директора по управлению персоналом

Начальник транспортного отдела

Начальник торгового отдела

Начальник отдела закупок

Начальник отдела маркетинга

Начальник производства

Начальник склада

Главный бухгалтер

Мастер-технолог

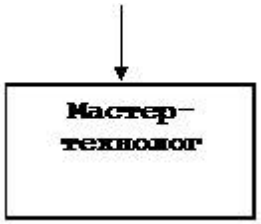


Рис. 2.2.3. Структура органов управления ОАО «Молочный мир» Численность работников предприятия устанавливается при составлении штатного расписания.

Штатное расписание составляется в соответствии с организационной структурой предприятия. При этом учитываются содержание и объемы работ, квалификация специалистов.

Наименование отдела	Занимаемая должность	Количество человек
Кадровая служба	Зам. директора по персоналу	1
	Главный бухгалтер	1
Бухгалтерия	Бухгалтер	1
	Кассир	1
Транспортный отдел	Начальник отдела	1
	Водители	6
Склад	Начальник склада	2
	Грузчики	7
Торговый отдел	Начальник отдела	1
	Менеджеры	4
Отдел закупок	Начальник отдела	1
	Менеджеры	2
Отдел маркетинга	Начальник отдела	1
	Маркетолог	1
	Менеджер по рекламе	1
Производство фасованного масла	Начальник производства	1
	Мастер - технолог	1
	Механик	1
	Рабочие	4

Уровень образования работников ОАО «Молочный мир» достаточно высокий. Все руководители, начальники отделов, бухгалтеры, мастер-технолог и практически все менеджеры имеют высшее образование.

Рабочие, грузчики, водители имеют среднетехническое и среднее образование. Это можно увидеть из таблицы «Уровень образования работников ОАО «Молочный мир».

Категория работников	Всего чел.	8-10 классов	Средне техническое	Высшее	Спец. Курсы
Руководители	11			11	3
Служащие	12		4	9	6
Рабочие	19	12	7		

Уровень образования работников ОАО «Молочный мир» Оплата у всех работников различна. В таких отделах как кадровая служба, бухгалтерия, отдел маркетинга установлена фиксированная оплата труда с установлением месячного должностного оклада. В отделе закупок так же применяется фиксированная оплата труда. Для транспортного отдела и склада применяется повременная оплата труда с установлением месячного должностного оклада.

Сотрудникам торгового отдела и производства выплачивается месячный должностной оклад с ежемесячными выплатами премиальных по итогам работы. В конце года всем сотрудникам организации выплачивается зарплата по итогам года. Самый большой оклад у генерального директора предприятия, так как он несет ответственность за деятельность предприятия и финансово-хозяйственные результаты его деятельности. У коммерческого и финансового директора на 15% ниже заработная плата, чем у генерального директора. У остальных руководящих работников заработная плата зависит от масштаба и сложности руководства, степени ответственности и самостоятельности за принятие решений. 2.3. Организация и управление основными технологическими процессами и производством в целом Как уже отмечалось ОАО «Молочный мир» является торгово-производственной фирмой.

Основная деятельность фирмы – торговля.

Торговля относится к сфере услуг. Одна из наиболее важных отличительных черт сферы услуг заключается в характере проектирования этих услуг. Сфера услуг имеет ряд важных с точки зрения управления операциями характеристик. Во-первых, потребитель присутствует в производственном процессе, т.е. имеется более тесный контакт с потребителем. Во-вторых, в сфере услуг требуется более высокая степень индивидуализации продукта в соответствии с требованиями потребителя. В-третьих, работы в сфере услуг более трудоемки, чем в промышленности. Эти три особенности делают управление операциями в сфере услуг более трудным делом с точки зрения обеспечения эффективности.

Система проектирования предоставления услуг ОАО «Молочный мир» учитывает ряд важных факторов: - месторасположение складов и офисов, обусловлено удобством подъезда для клиентов фирмы; - календарное планирование работ зависит в основном от потребителей; - работники должны владеть хорошими навыками общения с потребителями; - определение и измерение качества работ может оказаться затруднительным; - производственные мощности рассчитываются по «пиковому» спросу со стороны потребителей, а не по среднему уровню спроса; - эффективность работы служащего тяжело поддается измерению, поскольку низкая производительность может быть обусловлена отсутствием спроса со стороны потребителей, а не плохой работой служащего.

Организацию основных технологических процессов на ОАО «Молочный мир» можно охарактеризовать как пооперационно-функциональную. При пооперационной функциональной планировке производственные ресурсы группируют по признаку выполняемой работы.

Каждый отдел на предприятии выполняет свою работу.

Рассмотрим организацию процесса продаж на ОАО «Молочный мир», а так же взаимодействие отдела продаж с другими отделами предприятия. Любая торговая операция начинается с заключения договора купли-продажи с клиентом.

Менеджер по продажам обсуждает с клиентом номенклатуру товара, цены, способ доставки товара – все эти и другие параметры отражаются в договоре, а также в приложениях, спецификациях, дополнениях или других документах, сопровождающих договор. После заключения договора клиенту выписываются накладная в 3-х экземплярах, счета-фактуры и выдаются сертификаты на купленную продукцию. Один экземпляр счета-фактуры и накладной менеджер передает в бухгалтерию предприятия. После оформления документов клиент направляется на погрузку. Если договор не предусматривают отсрочку платежа, товар клиенту отпускается при поступлении денежных средств на расчетный счет предприятия или при оплате за наличный расчет через кассу предприятия.

Информацию о поступлении денежных средств менеджер получает у бухгалтера предприятия. Так же в должностные обязанности менеджера входят поиск потенциальных клиентов. На эту операцию менеджеру отводится время в течение рабочего дня. В конце каждого месяца менеджер сверяет остатки товара по складу с начальником склада и готовит отчет по складу и продажам, который подает начальнику отдела. В конце каждой недели начальник отдела проводит совещания с менеджерами, на которых обсуждаются итоги недели. Так же начальник отдела может принимать участие в обсуждение условий договора, когда требуется принять ответственное решение (например, о предоставлении отсрочки платежа на большой срок). Режим работы отдела: пять рабочих дней в неделю с 9.00 до 18.00 с обеденным перерывом – 1 час. После выписки документов клиент получает товар на складе. Товар отпускается по распоряжению начальника склада или ответственного по складу на основе выписанных документов. Кроме отпуска товара рабочие склада выполняют следующие операции: - приемка товара от поставщиков; - складирование товара; - паллетирование товара. В конце каждого месяца начальником склада подготавливается отчет об остатках товара на складе. Режим работы склада определяется количеством полученных заказов.

Предприятием предоставляются клиентам транспортные услуги для перевозки товара в пределах Москвы и ближайшего Подмосковья.

Машина предоставляется по распоряжению начальника транспортного отдела. По распоряжению начальник транспортного отдела осуществляется доставка товара от поставщиков, если в договоре о поставке, предусмотрен самовывоз товара. Все распоряжения по предоставлению транспорта принимаются начальником транспортного отдела по заявкам отдела продаж и закупок. Так же транспортный отдел осуществляет техническую поддержу автопарка предприятия. Режим работы транспортного отдела определяется количеством полученных заказов и временем в пути. Отдел закупок производит закупку товара на основании заказов отдела продаж и отдела по производству фасованного масла. В отделе работают два менеджера по закупкам, каждый из которых ведет свое направление (масло и мороженое). Начальник отдела координирует работу менеджеров и принимает решения о закупках нового товара.

Менеджеры согласовывают ассортимент и объемы закупаемого товара, сроки поставок и заключают договора, отслеживают правильность поставок.

Продолжительность рабочей недели отдела закупок – 40 часов. Отдел по производству фасованного масла производит продукцию на основании плана продаж торгового отдела.

Начальник производства принимает решение об ежедневном объеме производства и составляет график, на основании которого отдел работает целый месяц. Отдел производства работает 5 дней в неделю с 9.00 до 18.00. Для организации управленческого труда первостепенное значение имеет закрепление обязанностей, установление за каждым исполнителем прав, ответственности.

Руководящий состав ОАО «Молочный мир» выполняет функции, связанные с организацией, планированием и управлением работой коллективом подразделений. В течение недели на фирме проводятся оперативные совещания, которые непродолжительны по времени и проводятся только с теми лицами, которые необходимы для решения рассматриваемых вопросов.

Каждую неделю коммерческий директор собирает совещания начальников отделов, на которых рассматриваются результаты работы за неделю.

Генеральный директор предприятия проводит совещания с директорами подразделений по мере необходимости для решения конструктивных вопросов касающихся деятельности предприятия.

Каждый руководитель в своем подразделении выполняет следующие функции: - анализируют состояния дел, принимает решение по совершенствованию деятельности своего подразделения и предприятия; - планируют работу коллектива; - определяют участие подчиненных в выполнении поставленных задач и меру ответственности каждого; - контролируют ход работы; - оценивают и стимулируют деятельность работников. Для рациональной организации труда на предприятии используются средства механизации работ и средства оргтехники.

Помещения и рабочие места соответствуют санитарно-гигиеническим нормам и обеспечивают комфортные психофизиологические условия труда. 2.4. Управление персоналом Работу персонала на предприятии курирует заместитель директора по персоналу. В его обязанности входит: - возглавляет работу по формированию кадровой политики, определению ее основных направлений в соответствии со стратегией развития предприятия и мер по ее реализации; - принимает участие в разработке бизнес-планов предприятия в части обеспечения его трудовыми ресурсами; - проводит работу по формированию и подготовке резерва кадров для выдвижения на руководящие должности на основе политики планирования карьеры, создание системы непрерывной подготовки персонала; - организует и координирует разработку комплекса мер по повышению трудовой мотивации работников всех категорий на основе реализации гибкой политики материального стимулирования, улучшения условий труда, повышения его содержательности и престижности, рационализации структур и штатов, укрепления дисциплины труда. Найм работников производится при помощи кадровых агентств и через объявления в специализированных изданиях.

Решение о найме работника исходит от начальника отдела, и после утверждения штатной единицы генеральным директором, кадровик ищет подходящую кандидатуру. После утверждения кандидатуры, сотруднику устанавливается испытательный срок (обычно 1 месяц) с подведением итогов его прохождения. С начала деятельности фирмы штат сотрудников увеличился на 24 человека. На фирме трудятся преимущественно молодые специалисты.

Средний возраст составляет 35 лет.

Маркетинг персонала на предприятии ориентирован на рациональное использование внутрифирменных трудовых ресурсов, эффективное распределение людей по рабочим местам, обеспечение наиболее оптимальных условий для раскрытия природных дарований работников.

Расстановку и профессиональную адаптацию работника в коллективе обычно организовывают так, что работника назначают на должность со строго очерченными обязанностями, с ясными требованиями к профессиональным и личностным качествам.

Руководящий персонал формируется по принципу команды, предполагающий совместимость, взаимную дополняемость и нацеленность на групповую работу. Такой подход порождает инициативу, создает благоприятную организационную и психологическую среду, усиливает сплоченность малых групп, развивает взаимопомощь и соревновательность, повышает престиж производительной работы. При рассмотрения вопроса о продвижении работника по служебной лестнице учитывается не только его опыт, достигнутые результаты и мнение вышестоящих руководителей, но и самооценка самим работником возможности профессионально-квалификационного роста.

Совершенствование квалификации работников может происходить как по вертикали, так и по горизонтали, т.е. предоставляется возможность выполнять обязанности коллег одинакового уровня в данном и смежном подразделении, нижестоящих работников, определенной части функций непосредственного руководителя.

Широко развито продвижение молодых и перспективных сотрудников по служебной лестнице, которые могут получить высокие должности. На предприятии почти нет текучести кадров, т.к. по сравнению с другими предприятиями его работники получают регулярно не только заработную плату (с учетом премий), но и различные виды ценные подарки по итогам работы за квартал, что является очень важным мотивационным фактором. На предприятии внедрена система аттестации. Она не только позволяет руководителю узнать, что на самом деле представляют собой их сотрудники, как они используют свое рабочее время и отрабатывают ли свою зарплату, но и решить проблему баланса стимулов в каждом индивидуальном случае.

Система аттестации позволяет руководителю ближе и подробнее узнать, что можно получить от конкретного работника, подходит ли ему данный вид работы или что надо изменить при неудовлетворительной ситуации.

Работник совершенствует свои знания, повышает квалификацию, стремится качественно выполнять работу, ощущая влияние конкуренции и учитывая, что он будет комплексно оценен в процессе аттестации. С помощью результатов аттестации руководитель получит право объективно повысить или снизить зарплату. Сам работник создает собственное мнение о своем квалификационном уровне. При этом обеспечивается непосредственный контакт «работник - фирма». Управление персоналом опирается на анализ содержания труда, способствующий правильным оценкам производственных и деловых качеств работника, организации труда, его оплаты, а также планируемой структуры и качество рабочей силы, необходимой предприятию. 2.5. Информационное обеспечение систем управления Современная динамика совершения деловых операций требует инструмента позволяющего постоянно «держать руку на пульсе» финансово-хозяйственной деятельности предприятия, в любой момент получать полную отчетность обо всех ее аспектах. На предприятии ОАО «Молочный мир» для этих целей используется «Комплексная система автоматизации управления финансово-хозяйственной деятельности «Парус». Эта система устанавливалась с учетом интересов всех подразделений предприятия прежде всего в интересах руководства, планово-экономических служб, отдела продаж, бухгалтерии, службы управления персоналом.

Удовлетворение потребностей этих групп пользователей стало возможно только при комплексном подходе к построению информационной системы.

Данный подход позволил: обеспечить полноценный поток данных между различными отделами и службами; снять противоречия возникающие при решении задач находящихся на пересечении интересов различных служб; легко и просто получать любую оперативную и отчетную информацию по всему набору данных.

Взаимосвязанные модули этой системы охватывают все основные процессы управления – от учета финансовых и материальных средств до управления производством, закупками и реализации продукции.

Информация вводится в систему и становится доступной любому нуждающемуся в ней сотруднику (если он имеет право на получение этой информации). Так же система позволила повысить управляемость фирмой.

Благодаря встроенной системе электронного документооборота ускоряется процесс согласований и принятия решений.

Всегда можно точно узнать кто, когда и при каких обстоятельствах принял (или не принял) то или иное решение.

Развитая аналитика позволяет выяснить какие подразделения сработали хорошо, а какие - не очень, операции с какими товарами принесли прибыль, а с какими убытки и т.д. Эта программа позволяет оформлять платежные документы, договора и накладные, вести учет средств по счетам и товаров на складах, позволяет рассчитать зарплату и готовить балансовый отчет. 2.6. Инновационный менеджмент На ОАО «Молочный мир» нет отдела, координирующего инновационную деятельность.

Поэтому для разработки и внедрения новых идей на предприятии создается рабочая группа, которая готовит предложения для руководства предприятия по стратегическим направлениям инновационного процесса. Эта группа формируется в зависимости от того, какие инновации собираются внедрятся (технологические, экономические, социальные). Окончательное решение о внедрении инноваций принимает генеральный директор. В конце 2001 г. на предприятии была введена линия по фасованию сливочного масла. Для осуществления этого проекта организация решила обойтись собственными силами, не привлекая сторонние организации.

Предложение по реализации этого проекта поступило из отдела продаж, так как многие клиенты были заинтересованы в приобретении порционного сливочного масла. Отдел маркетинга изучил возможный рынок сбыта.

Отделом маркетинга было проведено исследование спроса на эту продукцию, определение емкости рынка и перспективы его развития. Также были проведены исследования рынка ресурсов (сырье, упаковка, тара, оборудование). Финансовый отдел провел анализ финансовых возможностей предприятия.

Кадровой службой был проведен поиск нужных специалистов. На предприятие был принят начальник производства, который занимался подборкой оборудования и доведением проекта до рабочей стадии.

Ответственным за внедрение и разработку инновации был назначен коммерческий директор.

Бюджет для этого проекта был сформирован из нераспределенной прибыли и дополнительного выпуска акций.

Руководство предприятия понимает, что хотя инновационная деятельность не дает отдачу в ближайшей перспективе, необходимо иметь в виду и предполагаемую чистую прибыль в более отдаленной перспективе. 3. Анализ и планирование производственно – финансовой деятельности предприятия 3.1. Анализ основных технико-экономических показателей.

Основной задачей ОАО «Молочный мир» является получение прибыли и увеличение рентабельности предприятия.

Рассмотрим следующие технико-экономические показатели, приведенные в таблице 3.1.1.

Показатели	1999 год	2000 год	Отклонения к прошлому году	
			абсолютное	%
Объем реализованной продукции, руб.	4357424	4934561	577137	113%
Издержки обращения, руб.	2684564	2799010	114446	104%
Издержки обращения к выручке %	63%	57%	-6%	91%
Коммерческие расходы, руб.	159160	457211	298051	287%
Прибыль от реализации продукции, руб.	1513700	1678340	164640	111%
Уровень рентабельности, %	0,35%	0,34%	-1%	97%
Среднесписочная численность работников	25	35	10	140%

Показатели	2000 год	2001 год	Отклонения к прошлому году	
			абсолютное	%
Объем реализованной продукции, руб.	4934561	5824663	890102	118%
Издержки обращения, руб.	2799010	3250212	451202	116%
Издержки обращения к выручке %	57%	55%	-2%	97%
Коммерческие расходы, руб.	457211	684234	227023	150%
Прибыль от реализации продукции, руб.	1678340	1890217	211877	113%
Уровень рентабельности, %	0,34%	0,33%	-1%	97%
Среднесписочная численность работников	35	42	7	120%

Таблица 3.1.1 Технико-экономические показатели ОАО «Молочный мир» Из данных таблицы видно, что объем реализации продукции за анализируемый период увеличился на 34%. Численность персонала возросла на 17 человек.

Прибыль от реализации продукции возросла на 376517 руб.

Уровень рентабельности продаж показывает сколько прибыли приходится на единицу реализованной продукции. В нашем случае мы видим, что с 1 рубля реализованной продукции предприятия получило чистой прибыли – 0,33 руб.

Рентабельность продаж за анализируемый период осталась приблизительно на одном уровне.

Коммерческие расходы возрасли на 339%. Это связано с тем, что предприятие стало больше вкладывать денег в рекламу своей продукции и обеспечение должной сохранности товара. При увеличении численности персонала рентабельность продаж осталось на том же уровне. Но это не может говорить о плохой работе управленческого звена, т.к. в конце 2001 г. был введен цех по производству фасованного масла, за счет этого увеличилась численность персонала.

Поскольку цех был введен в эксплуатацию только в конце 2001 г., показатели по выработке продукции, объеме выпуска, реализации фасованного масла и т.д. не отражены в данной таблице. 3.2. Анализ финансового состояния и финансовых результатов деятельности предприятия Существует многообразная экономическая информация о деятельности предприятий и множество способов анализа этой деятельности.

Финансовый анализ по данным финансовой отчетности называют классическим способом анализа.

Основной целью финансового анализа является получение небольшого числа ключевых параметров, дающих объективную и точную картину финансового состояния предприятия, его прибылей и убытков, изменений в структуре активов и пассивов, в расчетах с дебиторами и кредиторами. При этом аналитика и менеджера может интересовать как текущее финансовое состояние предприятия, так и его проекция на ближайшую или более отдаленную перспективу, т.е. ожидаемые параметры финансового состояния.

Степень финансовой устойчивости всегда должна учитываться при выработке стратегических решений в управлении предприятием.

Оценка финансовой деятельности предприятия осуществляется на основе бухгалтерской отчетности. В таблице 3.2.1. представлен уплотненный баланс ОАО 'Молочный мир' на 1.01.2002 года.

Имущество предприятия за анализируемый период возрасло на 281361 руб. или на 59,82%. Увеличение имущества произошло в основном за счет роста оборотных активов на 185111 руб. или 62,33%. За 2001 год валюта баланса предприятия увеличилась 260451 руб. на 18,23 %, в том числе за счет увеличение Уставного капитала на 200 000 руб. полностью оплаченного акционерами и 54 668 руб. нераспределенная прибыль за 2000 г.

Структура балансов ОАО «Молочный мир» 2000-2002 г.

Таблица 3.2.1

Показатели	на 1.01.2000		на 1.01.2001		на 01.01.02	
Актив:	Абсолютное	%	Абсолютное	%	Абсолютное	%
1. Внеоборотные активы:	182629	23,62%	273724	34,47%	278879	15,58%

Основные средства	127423	16,48%	180724	22,76%	244279	13,65%
Нематериальные активы	15086	1,95%	9000	1,13%	6000	0,34%
Долгосрочные фин. вложения	40120	5,19%	84000	10,58%	28600	1,60%
2. Оборотные активы:	590551	73,92%	520366	65,53%	775662	73,55%
Производственные запасы	488845	61,19%	368786	46,44%	540114	51,22%
Финансовые вложения						
Денежные средства	69232	8,66%	97286	12,25%	162670	15,43%
Дебиторская задолженность	32474	4,07%	54294	6,84%	72878	6,90%
Итого	773180		794090		1054541	
Пассив						
1.Источники собств.средств	182346	23,58%	382349	48,15%	637017	60,41%
2. Кредиторская задолженность	590834	76,42%	411741	51,85%	417524	39,59%
Итого	773180		794090		1054541	

В целом структура совокупных активов предприятия характеризуется увеличением оборотных средств на 255296 руб., что составляет 49,06 % от показателей 2000 г., увеличение внеоборотных активов было на 1,88 % , увеличение доли основных средств происходило в основном за счет покупки оборудования для цеха.

Анализ структуры балансов 2000-2002 г.

Таблица 3.2.2

Показатели (млн.руб)	Изменения 2000-2001		Изменения 2000-2002		Изменения 2001-2002	
Актив:	Абсолютное	%	Абсолютное	%	Абсолютное	%
1. Внеоборотные активы:	91095	149,88%	96250	152,70%	5155	101,88%
Основные средства	53301	141,83%	116856	191,17%	63555	135,17%
Нематериальные активы	-6086	59,66%	-9086	39,77%	-3000	66,67%
Долгосрочные фин. Вложения	43880	209,37%	-11520	71,29%	-55400	34,04%
2. Оборотные активы:	-70185	88,12%	185111	131,35%	255296	149,06%
Производственные запасы	-120059	75,44%	51269	110,49%	171328	146,46%
Финансовые вложения						
Денежные средства	28054	140,50%	93438	234,96%	65384	167,20%
Дебиторская задолженность	54299	167,21%	40404	224,42%	18584	134,23%
Итого	20910	102,70%	281361	136,39%	260451	132,80%
Пассив						
1.Источники собств.средств	200003	209,68%	454671	349,35%	254668	166,61%

2. Кредиторская задолженность	179093	69,69%	-173310	70,66%	5783	101,41%
Итого	246332	135,18%	418919	159,82%	172587	118,23%

Пассивная часть баланса характеризуется преобладающим удельным весом собственных средств. Так, в начале периода удельный вес собственных источников финансирования составлял 48,15%, к концу анализируемого периода этот показатель увеличился до 60,41%, Из краткосрочных пассивов, основное место занимает кредиторская задолженность, которая уменьшилась с 51,85 % до 39,59 % за анализируемый период. Одним из важных показателей финансового состояния предприятия является оценка его платежеспособности, под которой понимают способность предприятия расплатиться по своим обязательствам.

Оценка платежеспособности осуществляется с помощью коэффициентов ликвидности (таблица 3.2.3.). Проанализируем, как происходило управление финансовой деятельностью предприятия по данным отчетности за 2000 и 2001 годы.

Коэффициенты ликвидности Таблица 3.2.3.

Показатель	Нормативное значение	на 1.01.2001	на 1.01.2002	Изменение
1.Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2	0,24	0,39	0,15
2.Общий коэффициент ликвидности	1	1,26	1,86	0,60

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая часть текущей задолженности может быть погашена на дату составления баланса, то есть отношение денежных средств и быстрореализуемых ценных бумаг к краткосрочной задолженности. По данным таблицы 3.2.3. этот коэффициент в начале анализируемого периода составлял 0,24 а в конце повысился до 0,39. Повышение коэффициента абсолютной ликвидности обусловлено увеличением денежных средств на расчетном с одной стороны и уменьшением кредиторской задолженности с другой стороны.

Нормативное значение этого коэффициента – 0,2. Таким образом, предприятие погасить свои обязательства в срочном порядке сможет.

Принимая во внимание различную степень ликвидности, можно с уверенность предположить, что все активы будут реализованы в срочном порядке. В отношении заемных средств предприятия с начала работы не использует систему банковского кредитования ввиду отсутствия привлекательных схем.

Наиболее используемым способом взаимодействия с поставщиками это работа на условиях консигнации – когда товар передается ОАО «Молочный мир» на реализацию в данном случае весь получаемый товар учитывается на забалансовых счетах предприятия. На снижении риска финансовых затруднений в будущие периоды указывает значения показателей таких как так называемых коэффициентов автономии и обеспеченности запасов собственными источниками.

Обеспеченность собственными источниками Таблица 3.2.4

Показатель	Нормативное значение	На 1.01.2001	На 1.01.2002	Изменение
1.Коэффициент автономии	0,5	0,48	0,6	0,12
2.Общей обеспеченности запасов собственными источниками	1	0,3	0,66	0,36

Из таблицы видно, что предприятие не может обеспечить необходимые запасы собственными источниками. Это свидетельствует о не совсем сбалансированном финансовом управлении предприятием. Можно дать некоторые рекомендации, позволяющие управлять

дебиторской задолженностью: · контролировать состояние расчетов с покупателями по отсроченным (просроченным) задолженностям; · по возможности ориентироваться на большее число покупателей, чтобы уменьшить риск неуплаты одним или несколькими крупными покупателями; · следить за соотношением дебиторской и кредиторской задолженности: значительное преобладание дебиторской задолженности создает угрозу финансовой устойчивости предприятия и делает необходимым привлечение дополнительных (как правило, дорогостоящих) средств; превышение кредиторской задолженности над дебиторской может привести к неплатежеспособности предприятия; · предоставлять скидки при досрочной оплате. По управлению кредиторской задолженностью можно дать следующие рекомендации: предприятию ОАО “Молочный мир” желательно избавиться от просроченной задолженности и оплачивать счета поставщиков своевременно, чтобы не испортить с ними отношений и не потерять имидж надежного партнера. А также более точно рассчитывать и оговаривать сроки оплаты счетов, а для отслеживания состояния кредиторской задолженности ежемесячно вести ведомости состояния расчетов с поставщиками. 3.3. Управление финансами предприятия Доля собственного капитала в валюте баланса достаточно высока. Его удельный вес в валюте баланса на конец анализируемого периода составил 60,41%, что на 36,83% пункта больше, чем в 2000 г.(23,58%). На заемный капитал организации приходится 39,59 % к концу периода, и это на 36,83 % пункта меньше, чем в начале анализируемого периода. В целом же капитал организации в 2001 году сформировался на 60,41 % за счет собственных источников и на 39,59 % — за счет заемных. В 2001 г. собственный капитал возрос за счет выпуска акций на сумму 200 000 рублей и нераспределенной прибыли.

Источники собственных средств за 2000 г. были увеличены за счет переоценки основных средств и нераспределенной прибыли. Как уже отмечалось предприятие не использует банковские кредиты.

Поэтому основную долю кредиторской задолженности составляет задолженность перед поставщиками и подрядчиками, а также задолженность перед бюджетом и перед персоналом.

Сопоставление дебиторской и кредиторской задолженности показывает, что предприятие на протяжении анализируемого периода имела пассивное сальдо задолженности, т.е. кредиторская превышало дебиторскую на 344646 руб. – на конец периода, и на 558360 руб. – на начало периода. Таким образом, предприятие финансировало отсрочки платежей своих должников за счет за счет неплатежей кредиторам (бюджету, поставщикам и т.д.). Темпы прироста дебиторской задолженности (224%) за анализируемый период были выше, чем прирост кредиторской задолженности (70%)- это является хорошим показателем. За анализируемый период размер кредиторской задолженности уменьшился, это говорит о том, что предприятие начало выполнять свои обязательства перед кредиторами.

Большое количество оборотных активов находится в производственных запасах.

Предприятию можно было порекомендовать проанализировать ситуацию, чтобы избежать затоваривания.

Проведенный анализ оценки финансовой деятельности предприятия позволил сделать следующее заключение.

Предприятие имеет нормальную устойчивость финансового положения, что не означает отсутствия проблем в деятельности предприятия.

Предприятие достаточно обеспечено оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств предприятия (так как коэффициент текущей ликвидности равен 1,74). Наличие на балансе предприятия

кредиторской задолженности за поставленный товар по контрактам, является основным фактором финансового риска предприятия, это говорит о том, что предприятие выбрало неправильную политику о предоставлении потребительского кредита покупателям. В качестве мероприятий, способствующих выходу из сложившегося положения, повышению финансовой устойчивости предприятия и поддержке эффективной деятельности, можно предложить следующие: · оптимизация дебиторской задолженности (так как она имела тенденции к увеличению); · отсрочка и (или) рассрочка платежей по кредитам; · сокращение расходов; · совершенствование организации труда и системы управления. 4. Мотивация и стимулирование работников ОАО «Молочный мир» 4.1. Сущность мотивации и ее виды “Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть в мотивации людей”.– Л. Якокка.

Хороший настрой человека к предстоящей работе– это немаловажный фактор для процветания фирмы. Как и любая коммерческая организация ОАО «Молочный мир», это не просто группа людей, собравшихся вместе провести время, это живой организм, состоящий из личностей. А для того, чтобы этот организм жил, нужно наладить эффективный процесс взаимодействия между работодателем и работниками. Ключ к успеху– это сплоченность всех членов организации вокруг общей цели, именно в этом случае появится, помимо материальной заинтересованности, энтузиазм, новые идеи, увлеченность общим делом.

Основная деятельность человека – это труд, который занимает, как минимум, треть взрослой самостоятельной жизни. Ряд этапов трудовой жизни человека захватывает более ранние и поздние периоды его жизни (выбор профессии, трудовое и профессиональное обучение, передача трудового опыта в семье, использование профессиональной помощи других людей и т.п.). Становится очевидным, что труд, а, следовательно, и все вопросы с ним связанные имеют большое значение для любого человека и всегда находятся в поле внимания.

Результаты, достигнутые людьми в процессе работы, зависят не только от знаний, навыков и способностей этих людей.

Эффективная деятельность возможна лишь при наличии у работников соответствующей мотивации, т. е. желания работать.

Позитивная мотивация активирует способности человека, освобождает его потенциал, негативная мотивация тормозит проявление способностей, препятствует достижению целей деятельности.

Мотивация включает в себя внутреннее состояние человека, называемое потребностью, и нечто вне его, определяемое как стимул или задача.

Поведение человека определяется потребностью, которая доминирует в данный момент времени. Если человек разделяет общие цели, участвует в их достижении, вклад его должен быть обязательно отмечен.

Поощрение должно следовать немедленно и всегда соотноситься с высшей целью, с делом. Наши сотрудники должны знать, что даже в самом малом они 'бьют по мишени, вносят свою лепту' в дело.

Именно так обстоят дела с созданием побудительных мотивов.

Задача руководителя - 'усадить своих подчиненных в одну лодку', помочь им почувствовать себя частью организации, ведь никто не станет дырявить лодку, в которой сидит.

Только в этом случае сотрудники будут работать сверхурочно, если это необходимо, подходить к работе творчески, делать много больше того, что предписано заданием, а не следить за стрелкой часов, срываться с рабочего места со звонком, делать работу по минимуму.

Наивно было бы ожидать, что сотрудники будут добиваться достижения целей организации только ради блага самой организации. Люди преследуют свои цели. Когда они могут достичь свои личные цели, выполняя то, что требует от них организация, тогда и вероятность достижения целей организации повышается. Если цель достигнута, то вся честь и слава всегда должна принадлежать тем, кто в самом низу, чьими руками делается дело. Если дело провалено, то вина целиком должна возлагаться на руководство. Людям свойственно повторять те поступки, которые заслуживают одобрения и получили положительную оценку. Когда людям в радость приходить на работу, когда они чувствуют, что их ценят, и что они состоялись, когда они получают приличное вознаграждение, да еще и учатся, когда у них есть необходимые навыки и оснащение, и когда руководство не отсиживается по кабинетам, а ежедневно общается с ними, стараясь убедить, что они могут многого добиться, тогда труд увлекает, и люди охотно проявляют свои усилия в общей упряжке.

Общение с персоналом может осуществляться через беседы один на один, через специальную доску объявлений, с помощью ящика для жалоб и предложений.

Большинство работников имеют личные или связанные с работой проблемы, которые могут повлиять на производительность.

Желательно выявлять эти трудности как можно раньше.

Работники должны чувствовать, что им помогут, посоветуют, подбодрят, что они не просто пришли на работу, а это - их второй дом. Все это в совокупности помогает трудиться с наибольшей отдачей.

Многие руководители осознают, что необходимо побуждать людей работать на организацию.

Однако при этом полагают, что для этого достаточно простого материального вознаграждения.

Истинные мотивы, которые заставляют отдавать работе максимум усилий, трудно определить, они чрезвычайно сложны. Но, овладев современными методами стимулирования труда, руководитель сможет значительно расширить свои возможности в привлечении образованного, обеспеченного работника к выполнению задач, стоящих перед организацией.

Налаженная мотивация работников и обратная связь обеспечат хорошие взаимоотношения между работниками и работодателем, повышение морального духа, отсутствие слухов и сплетен, что крайне отрицательно сказывается на производительности труда, рост взаимопонимания и доверия, быстроту в решении проблем, эффективное и спокойное ведение бизнеса.

Каждый руководитель имеет дело с двумя группами мотивов: внутренними и внешними.

Внутренние мотивы создает сама работа, - это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения.

Наиболее простой способ обеспечения внутренней мотивации – создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

Внешние мотивы создаются организацией. Это заработная плата, продвижение по службе, похвалы и премирование, а также дополнительные выплаты и поощрения.

Вознаграждать нужно «не только крупные достижения, которые не так уж часты, но и «небольшие, чтобы воспитать чувство достижимости целей». Очень эффективны в этом плане неожиданные вознаграждения. С точки зрения мотивации деятельность сотрудников в компании, потребности и мотивы могут быть распределены в три группы: Базисная группа: - потребность в безопасности (для некоторых она может выступать в форме потребности в стабильности); - потребность в контроле (уверенность, что твои действия могут что-то изменить в ситуации, что ты в определенной мере владеешь обстоятельствами, а не они тобой); - аффилитивные потребности (потребность в контакте, принадлежности к себе подобным); - потребность в принятии (у взрослых людей – со стороны значимых людей); Средняя (основная группа): - потребность в физическом и эмоциональном комфорте; - потребность в общении; - потребность в уважении и самоуважении, позитивной оценке со стороны значимых других и позитивной самооценке; - потребность в идентичности и в связи с этим – потребность принадлежать к определенной социальной группе (идентифицироваться с ней) и занимать в ней достойное положение; - мотивация достижений («я должен достигать в деятельности все более высоких результатов, иначе моя самооценка снизится»); - потребность в риске; - ценностная мотивация (потребность реализовывать в деятельности свою систему ценностей или в том, чтобы собственная деятельность по крайней мере не противоречила этим ценностям). Высшая группа: - потребность в творчестве; - потребность в самореализации и личностном росте; - экзистенцианальные потребности (для «производственных» моментов из этой группы наиболее важной является потребность в осмыслении существования и собственной деятельности). В реальной жизни это не четко разделенные классы.

Рассмотрим, какие элементы стимулирования присутствуют в ОАО «Молочный мир». 4.2. Анализ существующих методов стимулирования на ОАО «Молочный мир» Система морального и материального стимулирования на различных предприятиях предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работающих и как следствие повышение эффективности труда, его качества.

Таблица 4.2.1 дает общее представление о системе стимулирования персонала.

Табл.4.2. Формы стимулирования персонала

Систему стимулирования формируют постоянные и переменные элементы, льготы и факторы мотивации.

Изначально стимулирующие факторы можно разделить на моральные и материальные. В данной таблице представлена система

стимулирования, применяемая на ОАО «Молочный мир»:

Стимулирование	
Материальное	Моральное
-заработная плата	- информирование о том, что происходит в компании
- премии	- отслеживание и учет потребностей персонала, их динамика
- бонусы	- согласование целей персонала с целями предприятия
- участие в прибыли	- планирование карьеры сотрудников
- льготы и дотации	- предоставление работы (интересной, творческой, сложной и т.д.)
- обучение персонала	- оценка и поощрение хорошо выполненной работы
- подарки	- делегирование полномочий, повышение ответственности сотрудников
- социальные программы	- персональное внимание (прямое/косвенное)
- машины (служебные)	-профессиональное развитие/карьерный рост/внедолжностная карьера
- сертификация сотрудников	- имидж компании (престиж)
	- корпоративная культура, атмосфера, праздники, дни рождения и т.д.

Табл. 4.2.1 Система стимулирования на ОАО «Молочный мир» 4.2.1. Моральная мотивация и стимулирование По данным экспертов Strategic Management Journal, эффективные технологии нематериального стимулирования позволяют в рамках фонда заработной платы увеличить производительность труда до 20% и сократить до минимума не запланированную руководством текучесть персонала. При разработке программы по стимулирования сотрудников, руководство ОАО «Молочный мир» задалось вопросом, - какие факторы оказывают влияние на высоту планки достижений, задаваемой себе работником, а также на интенсивность прилагаемых им усилий для выполнения поставленных задач. И пришли к выводу, что профессиональный энтузиазм исполнителей зависит, прежде всего от четырех моментов. Во-первых, это уверенность (либо неуверенность) работника в том, что его активность приведет к запланированному рабочему результату – росту объемов продаж, повышения качества обслуживания клиентов и т.д. Во-вторых, степень уверенности, что достигнутые им успехи не останутся незамеченными, а будут оценены и вознаграждены руководством. В-третьих, это ценность в глазах работника самого ожидаемого поощрения. В-четвертых, положительный результат сравнения своего поощрения и поощрения коллег.

Соответственно работники будут работать «спустя рукава» в той мере, в которой они испытывают неуверенность в возможности достичь заданные результаты, сомневаются, что их эффективность будет отмечена и вознаграждена и, наконец, низко оценивают привлекательность ожидаемого «приза». Немалую роль играет и оценка степени личного контроля над ситуацией, отсутствие внешних неконтролируемых помех. На основании этих исследований руководство пришло к выводу, что: 1. Начинать работу по мотивированию сотрудников надо уже с момента их прихода в организацию. При проведении вводных бесед с вновь привлеченными специалистами, им сообщают о своих ожиданиях относительно их продуктивности, формируют в них установку на высокие достижения как непременную норму жизни компании. Уже с момента найма четко обговариваются с привлекаемыми специалистами «стоимость» тех или иных из присущих им достоинств с учетом приоритетов компании. Так же в дальнейшем руководитель отдела периодически отслеживает мнение подчиненных по поводу соответствия получаемого ими вознаграждения весомости внесенного вклада. 2. Каждому руководителю надо быть образцом уверенности и энтузиазма для окружающих. Если первое лицо не верит в успех сформулированной стратегии или достижимости планируемого проекта, то не стоит удивляться пораженческим настроениям внутри его команды. 3. Сообщение о существующих

трудностях и барьерах всегда должно сопровождаться конкретными предложениями по их преодолению. На предприятии введено «табу» на заявления типа: «Мы не сможем отодвинуть конкурентов» или «Нам не удастся повлиять на ход событий». 4. Так как любой коллектив состоит из людей с разным темпераментом, на предприятии стараются не давать высокотревожным работникам заданий со значительной долей риска и неопределенности. Эти люди с лихвой оправдывают свое присутствие в компании, прилежно выполняя рутинную работу, от которой открещиваются их более уверенные и амбициозные коллеги. В ОАО «Молочный мир» руководство считает, что чем больше текущей информации о деятельности компании, о резонах принятия тех или иных управленческих решений получает сотрудник, тем в большей степени он удовлетворяет потребность в контроле, тем более осмысленной становится его деятельность. Для менеджеров очень важно понимать, почему подчиненные ведут себя так, а не иначе; это дает им ценную информацию о том, какие потребности они хотят удовлетворить в своей работе. Когда фирма начинала свою деятельность, в торговом отделе работали два менеджера и оператор по выписке документов. В коллективе сложились добрые дружеские отношения.

Объемы продаж росли. Но, через полтора года уволился оператор. Как оказалась, оператор потерял интерес к своей работе из-за однообразия выполняемых операций.

Проанализировав ситуацию, начальник отдела и кадровик пришли к выводу, что любую работу надо организовывать так чтобы: · требовалось использование самых разнообразных навыков · работа была полезной и сама по себе приносила удовлетворение · работа давала служащему значительно большую свободу · допускала поддержание необходимой обратной связи для коррекции работы подчиненных · обеспечивала возможности непрерывного обучения. В результате исследования организации и планирования труда в отделе и на предприятии в целом, для улучшения работы и большего удовлетворения от нее служащих, было разработано три варианта перестройки работы: 1. Чередование работ: ряд работ взаимозаменяются через регулярные интервалы между служащими, чтобы снять проблемы чрезмерной повторяемости, утомляемости от детализированной работы.

Сегодня дело обстоит так, что если сотрудник, например, работает с компьютером, завтра идет на переговоры, потому что постоянная работа утомляет и расслабляет. 2. Расширение работы: работу расширяют, чтобы дать служащему больше разнообразных взаимосвязанных задач одного и того же профессионального уровня с целью сокращения монотонной работы. 3. Обогащение работы: обогащение работы расширяет ее пределы вертикально, чтобы охватить задания, выполнение которых требует большей ответственности при принятии решений и большей свободы при проявлении отдельных инициатив. Одним из важных пунктов в мотивации сотрудников является стабильность компании. Во время кризиса 1998 г. на ОАО «Молочный мир» никого не уволили: сотрудники работали за те же деньги, но с меньшей нагрузкой. Эта стабильность при любых условиях играет важную роль.

Сейчас эти сотрудники готовы работать «день и ночь» на компанию, которая поддержала их в трудную минуту.

Высокие требования предъявляются руководством фирмы к профессионализму и компетентности своих работников.

Поэтому особое внимание на предприятии уделяется регулярному обучению и повышению квалификации сотрудников. У нас разработаны и внедрены в практику социальные программы повышения квалификации, пройдя которые наши сотрудники приобретают более глубокие профессиональные знания. Весь наш персонал знает, что от их квалификации зависит качество сервиса, предоставляемого нашим клиентам. Для поддержания соответствующего уровня профессионализма сотрудников, кадровой службой проводится мониторинг

ситуации на рынке, что позволяет корректировать уже действующие программы и разрабатывать новые. Так образом, весь персонал постоянно в курсе последних изменений и всех событий.

Обучение сотрудников традиционно ведется по направлениям, необходимым компании. Если сотрудник хочет получить знания в другой области, которые в данный момент в компании в плане не стоят, однако являются перспективными, то решения об оплате такого обучения принимаются в индивидуальном порядке.

Корпоративная культура Одним из приоритетных направлений морального стимулирования, используемой в ОАО «Молочный мир» является корпоративная культура (рис. 4.2.) Корпоративная культура– это система убеждений, норм поведения, установок и ценностей, которые являются теми неписаными правилами, определяющими, как должны работать и вести себя люди в данной организации. При этом речь идет об убеждениях и ценностях, которые в большей или в меньшей степени разделяются подавляющим большинством членов организации.

Система отношений, лежащая в основе корпоративной культуры, -это те важнейшие отношения, которые формируют и определяют поведенческие нормы и рабочее поведение членов организации. Это, например, такие отношения руководства к работникам, отношения работников к руководству, отношение персонала к работе, отношение работников к клиентам и т.п.

Поведенческие нормы – это те требования (как зафиксированные в документах, так и негласные) к поведению работников, которые воспринимаются ими как некий свод правил, определяющих, какими должно быть «правильное», «должное» поведение членов организации в тех или иных стандартных ситуациях.

Например, быстрое и качественное обслуживание клиентов, безоговорочное исполнение приказов и распоряжений руководства, помощь и сотрудничество в командной работе и.т.п.

Действие и поведение работников, направленные на достижение конкретных результатов или выполнение порученных заданий. Это наблюдаемые проявления корпоративной культуры, ее внешняя сторона, но именно по действиям и поведению работников мы можем судить о том, каково в целом состояние корпоративной культуры, способствует ли она эффективной работе организации, успешному проведению изменений, поддерживает ли выработанную стратегию развития или нет.

Наличие всего комплекса элементов корпоративного стиля рождает у сотрудников чувство принадлежности к компании, чувство гордости за нее. Из разрозненных людей сотрудники превращаются в единый коллектив, со своими законами, правами и обязанностями. В нашей компании главным элементом корпоративного стиля является экономическое соревнование.

Природой в человеке заложено соревновательное начало, желание быть первым. Важно, чтобы высокими наградами премировали действительно лучших работников, никто не хочет, чтобы все выплаты были уравнительными.

Основу экономического соревнования создает система оценки труда персонала в компании.

Соревнование – это элемент, с

Ценности, установки, приоритеты работников, связанные с их работой в данной организации

Система отношений, определяющая восприятия работниками своей работы и организации, в которой они работают

Поведенческие нормы, определяющие действия и поведение работников

Действия и поведение работников в конкретных ситуациях

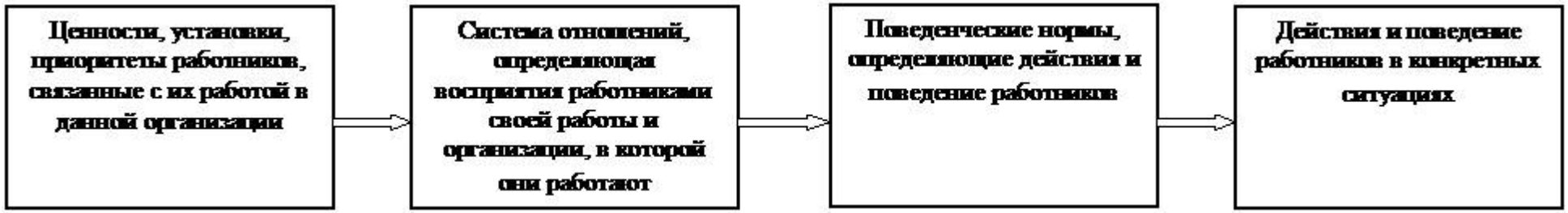


Рис. 4.2. 2. Составляющие корпоративной культуры одной стороны, обеспечивающий реализацию соревновательного духа сотрудников, с другой - позволяющий администрации выделить лучших и продемонстрировать свою благодарность им.

Соревновательный стиль работы обеспечивает наилучшее понимание целей и задач подразделения и компании всеми сотрудниками, а также культивировать чувство причастности каждого к результатам труда всего коллектива.

Корпоративная социальная политика, являясь элементом корпоративной культуры, подразумевает разработку и реализацию мероприятий и программ, обеспечивающих социальную защищенность и высокий социальный статус сотрудника компании. Она определяет условия труда, корпоративные праздники, фирменную спецодежду и защиту, корпоративные здравницы и дома отдыха.

Большое внимание уделяется корпоративным мероприятиям, мы считаем, что это прекрасная возможность неформально пообщаться с коллегами.

Корпоративные праздники в отрыве от целей компании, от совместной работы теряют всякий смысл, более того приносят немалый вред.

Корпоративный праздник предполагает понимание цели данного мероприятия (обсуждения каких-либо рабочих аспектов, создание неформальных отношений, отдых и т.д.). Праздник должен быть оформлен соответствующим образом, чтобы было понятно– это праздник данной компании, а не любой другой: элементы корпоративного стиля и оформления в соответствии с целями праздника, программа, подчеркивающая элементы корпоративности.

Проведение корпоративных праздников четко регламентировано.

Прописываются такие аспекты как перечень корпоративный праздников, участие в них руководителей, порядок их проведения, план и бюджет праздников на ближайший год. Также регламентируются все внутренние мероприятия, вне зависимости от их масштабности: собрания молодых сотрудников, ветеранов, уход на пенсию, дни рождения, награждения, делается ли это кулуарно или собираются все сотрудники компании. Н а фирме «Молочный мир» есть традиция– поздравление сотрудников с днем рождения или другими знаменательными датами в их жизни, с вручением премии или ценного подарка. А также совместное проведение общегосударственных

праздников с вручением наиболее отличившимся сотрудникам ценных подарков и благодарственных писем, проведение различных шоу, викторин и других развлекательных мероприятий. Это позволяет людям наиболее полно раскрыться в коллективе и сплотиться, наладить взаимопонимание со всеми, кто работает в компании.

Корпоративным кодексом ОАО «Молочный мир» принято положение, что среди сотрудников нет места дискриминации по половому, национальному и статусному принципу. На предприятии применяются «ритуалы поощрения». 'Ритуалы поощрения' - призваны показать одобрение компанией чьего-то достижения или определенного стиля поведения, вписывающегося в рамки корпоративных культурных ценностей. 'Одобряя что-либо в человеке или просто обращая на это внимание, мы эту черту умножаем и развиваем'. В нашей компании по сложившейся традиции каждый сотрудник в день своего рождения может получить получасовую аудиенцию у генерального директора компании и задать ему любые вопросы. Такой ритуал поощряет интерес сотрудника к своей фирме, подчеркивает доступность высшего руководства, обеспечивает обратную связь, позволяющую руководству получить информацию о своих подопечных.

Элементы корпоративной культуры ОАО «Молочный мир»: · Все сотрудники ходят на работу в 'офисном стиле'. На пятницу не назначаются никакие переговоры, потому что традиционно в этот день все одеваются 'вольно' · У всех одинаковые фирменные ручки и аксессуары. · Работаешь на здоровый образ жизни - не кури. · День образования компании - праздник с выездом за город. · За каждый проработанный год выплачивается определенный премия. · Все общаются на 'ты' и по имени (это установка) · Программа «Лучший сотрудник месяца»: внутренним голосованием выбирается лучший сотрудник отдела. 4.2.2. Материальная мотивация и стимулирование В отличие от других мотиваторов (материального неденежного, социального, профессионально-денежного, морального, трудового и др.) материальное стимулирование занимает господствующее положение в системе общей мотивации, так как является основным источником удовлетворения иерархии потребностей.

Заработная плата важна для всех. Она должна быть конкурентной по сравнению с той, которую работник мог бы получать в другом месте.

Заработная плата у нас на фирме выплачивается два раза в месяц без задержек, что само по себе является стимулом к труду. Люди к этому привыкли, и поэтому с большим доверием относятся к фирме, растет их уверенность в своем положении и они ценят это.

Заработная плата только на первом этапе является стимулом к продуктивной работе, со временем человек к ней привыкает, и она уже на него не оказывает стимулирующего воздействия.

Поэтому каждая организация использует собственную дополнительную систему вознаграждения работников. На предприятии помимо заработной платы используется компенсационная система.

Понятие компенсационной системы предполагает необходимость компенсировать определенные вложения со стороны сотрудника в деятельность и развитие компании. Это может быть прибыль, принесенная компании, потраченное время, силы, знания, нервы, его лояльность по отношению к компании, использование личной машины в служебных целях и многое другое.

Денежное вознаграждение Для расчета базовых окладов и разработки всей компенсационной системы в целом все сотрудники компании были разделены на категории: - Основной персонал – в нашей компании это сотрудники, непосредственно приносящие прибыль; - Обслуживающий персонал обслуживает и обеспечивает функционирование всех бизнес-процессов; - Управленческий персонал. Все

категории в системе оплаты описываются коэффициентами категории персонала, используемые при расчете базового оклада, в зависимости от важности их работы для успешности компании. Под понятием разряд в компании принято понимать описание должности (функций по этой должности), составленное по определенным критериям. В ОАО «Молочный мир» такими критериями являются: - финансовая ответственность; - принятие решений; - менеджмент; - коммуникация; - образование. Все эти критерии имеют определенный вес при описании должностей. Таким образом, разряд – это сумма взвешенных стоимостей функций, выраженная в форме разрядного коэффициента.

Разряд неразрывно связан с должностью, и изменение одного без другого не допускается. При этом размер денежного вознаграждения может быть изменен без изменения должности и разряда за счет изменений в надбавках за производственное поведение, выполнение функций, не описываемых должностью и т.д.

Уровень дохода сотрудника зависит непосредственно от значимости его работы для компании. В компании используется система надбавок.

Надбавка за руководство, не описанное в должностной инструкции, например наставничество. Такая выплата позволяет стимулировать инициативность.

Недавно руководство предприятия ввела новую надбавку за владение иностранным языком. Эта надбавка выплачивается тем сотрудникам, где это не является прямым требованием к должности. Этой надбавкой стимулируется карьер-ориентированность, а также имеется в виду, что в любой момент можно использовать знание языка. В компании для каждого отдела выделен фиксированный ежемесячный премиальный фонд в форме определенного процента от фонда оплата труда данного отдела, который должен быть использован полностью в рамках отдела. В идеале каждый сотрудник по итогам месяца должен получить премию. Такое возможно, если все сотрудники отдела работали достаточно успешно в рамках ожиданий от них. Если один из членов группы работал значительно лучше других, то за счет уменьшения выплат остальным он получит больше. И наоборот, если один из членов отдела продемонстрировал поведение ниже ожидаемого, то сумма, на которую уменьшается его выплата, распределяется между остальными.

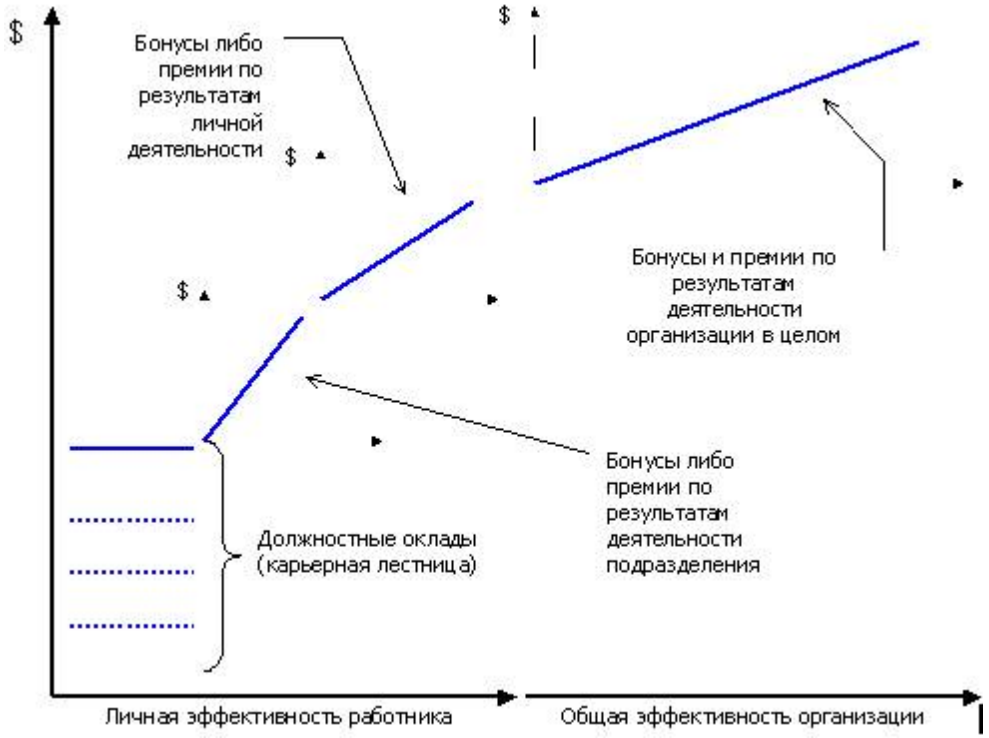
Данные решения принимает руководитель отдела в соответствии с оценкой поведения сотрудников за период в соответствии с выделенными на этапе формирования компенсационной системы критериями, такими как опоздания, невыполнение поручений, использование рабочего времени на решение личных проблем и т.д. Это во-первых, стимулирует расширение границы представления о «правильном» поведении за счет возникновения конкуренции между сотрудниками. Во-вторых, позволяет избежать злоупотребления и чрезмерных выплат. Так же в отделе продаж и частично на производстве используется система индивидуального стимулирования.

Системы индивидуального стимулирования носят довольно мотивационный характер, так как связь результаты труда– оплата выражены здесь яснее, чем в системе бонусов (премий). Если требуемые результаты труда имеют место, то имеет место и вознаграждение.

Системы индивидуального стимулирования более сильно влияют на поведение работника в части достижения тех целей, которые были перед ним установлены.

Системы стимулирования продаж (комиссионные выплаты) представляют собой формализованные программы, где размер вознаграждения основан полностью на количественных параметрах и имеют своей целью достижение определенного уровня продаж. В

противовес бонусам, которые в прямую не связаны с определенной производительностью труда, комиссионные выплаты имеют место, если они подтверждены продажами. В общем виде система материального стимулирования и оплаты труда на ОАО «Молочный мир» выглядит следующим образом:



Одним из наиболее эффективных факторов материального стимулирования на нашем предприятии рассматривается отпуск, как обязательный оплачиваемый ежегодный отпуск, положенный по закону, отпуск по беременности и родам, на медицинские нужды, так и дополнительный или дополнительные выходные дни. Что касается дополнительного отпуска, то принимается решение насколько отсутствие сотрудника может повредить производственному процессу. Здесь решается все индивидуально. В рамках корпоративной политики сотрудник может использовать до двух дней помимо выходных дней в месяц, но необходимо поставить в курс дела начальника заранее. Среди других материальных льгот, которые предоставляются сотрудникам– это подписка на периодические издания, однако ее обеспечивают не всем сотрудникам, а только тем, кому это необходимо для работы. Так же в компании используют социальные трансферты. До сих пор многие руководители считают, что нет смысла предоставлять сотрудникам некоторые ценные затратные для компании льготы, когда их можно просто выплатить сотруднику деньгами.

Однако предоставление льгот обусловлено несколькими причинами. Во-первых, очевидно, что удовлетворенность заработной платы зависит от баланса между ожидаемым вознаграждением и реально полученным, и какая бы ни была зарплата, через некоторое время она перестает удовлетворять человека. Этот процесс бесконечен. В тоже время люди хотят получать большее количество денег для того, чтобы изменить качество жизни, увеличивать уровень комфорта.

Больший комфорт – это больший сервис. При этом чрезмерное внимание к комфорту приводит к смещению внимания в сторону неустроенности тех или иных бытовых вопросов в ущерб решению производственных задач.

Выплачивая социальные льготы, компания дает своим сотрудникам понять, что понимает и старается решить конкретные проблемы, которые перед ними стоят, изменяя не уровень дохода, а уровень комфорта. Во-вторых, это способ компании конкурировать с другими в вопросах удержания сотрудников: тогда, когда объемы денежных выплат на рынке балансируют на каком-либо уровне, конкуренция осуществляется за счет дополнительных льгот.

Социальные трансферты призваны также повысить лояльность сотрудников по отношению к компании, выделяя их между людьми, работающими в других организациях. В отличие от денежного вознаграждения социальные льготы выплачиваются из прибыли.

Постоянная часть социальных трансфертов.

Постоянная часть ориентирована на удержание сотрудников и повышение конкурентоспособности компании на рынке в вопросах оплаты труда и внешнего имиджа с точки зрения ее прибыльности, стабильности. В настоящий момент в компании в качестве постоянных трансфертов используются значительные транспортные льготы.

Переменная часть социальных трансфертов.

Переменные трансферты ориентированы на поощрение сотрудников, однако, социальные переменные льготы отличаются от премий тем, что выделяют конкретного сотрудника из числа других.

Например, при высоких результатах работы команды, где поощрить необходимо всех, но один заслуживает большего вознаграждения, чем другие, некоторое отличие в величине премий не позволяет в достаточной степени отразить заслуги сотрудника. В корне другой эффект производит предоставление такому сотруднику оплаченной путевки, несмотря на то, что стоимость такой путевки может быть ненамного выше размера премий.

Переменные льготы зависят от поведения или статуса сотрудника.

Сотрудникам, которые совершают резкий карьерный скачок и потенциально готовы к следующему, компания помогает быстро изменить свой внешний социальный статус и обеспечивает возможности дальнейшего роста. В этих целях используются ссуды сотрудникам.

Предоставление таких льгот может не требовать значительных вложений со стороны компании, например, предоставление индивидуального места, непосредственно перед подъездом офиса на парковке или расположение кабинета и т.д. В заключении хотелось бы назвать семь общих правил материального поощрения персонала, основанных на единстве материальных и моральных стимулов при доминировании материальных: 1. Системы материального стимулирования должны быть просты и понятны каждому работнику. 2. Системы должны быть гибкими, дающими возможность сразу же поощрять каждый положительный результат работы. 3. Размеры поощрения должны быть экономически и психологически обоснованы (больше и реже; чаще, но меньше). 4. Поощрение персонала важно организовывать по таким показателям, которые воспринимаются каждым как правильные. 5. Системы поощрений должны формировать у

работников ощущение справедливости материальных вознаграждений. 6. Системы поощрений должны способствовать повышению заинтересованности работников в улучшении не только индивидуальной работы, но и работы в «деловых связках» с другими сотрудниками. 7. Работники должны видеть четкую взаимосвязь между результатами своей работы и деятельностью фирмы (к чему могут привести ошибки сотрудников и к чему ведут успехи каждого из них). 4.3. Совершенствование системы стимулирования труда персонала ОАО «Молочный мир» В качестве рекомендаций по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала, направленных на повышение трудовой активности работающих и повышение эффективности труда и его качества, я хочу рассмотреть методы , которые успешно используются на других предприятиях, но еще не применялись на практике в ОАО «Молочный мир». Проведение оценки сотрудников методом «360 градусов». Вначале этого процесса каждый пишет список тех, кто должен, по его мнению, оценивать его работу: руководство, подчиненные, коллеги и сам работник. Эта информация обрабатывается, уточняется, корректируется. «Оценщикам» спускается директива заполнить оценочную форму на данного сотрудника. В отдел кадров приходит анонимная информация с четырех сторон. Для каждого уровня существует своя шкала, но общий принцип один и тот же: назовите три самых сильных стороны на конкретных примерах и дайте пример слабых сторон сотрудника на конкретных примерах, перечислите то, что данному сотруднику еще надо добиться, какие качества развить, а также перечислите профессиональные качества данного работника. После чего вся информация сводится воедино и идет к руководителю по оценке (который есть у каждого сотрудника), который пишет общее и отдельно собственное резюме, из чего выводится некий общий знаменатель.

Прежде чем информация подвергается окончательной обработке для практического применения, ее обсуждают лично с сотрудником.

Результатом процесса становится продвижение сотрудника: повышение/понижение по службе, повышение/ понижение зарплаты, перевод в другой офис. Сам работник также составляет на себя оценочный лист, в который входит: что сделано за год (в общем), что является сильной и что слабой стороной (на конкретных примерах), чего он планировал добиться в прошлом году и каких результатов добился, а что не выполнил, незапланированные действия, план развития карьеры, профессиональные планы на год, какие тренинги необходимы. 2. «Клуб 100» (можно рассмотреть и другие названия). Эту систему можно использовать как альтернативу дополнительной стимулирующей оплаты, и она позволяет привлечь внимание к работникам, которые изо дня в день делают именно то, что обязаны делать. Она представляет собой бальную систему. За год работы без прогулов начисляется 25 баллов, за год без нарушения дисциплины– также 25 баллов, за год без опозданий 15 баллов.

Дополнительные баллы начисляются работникам также за поданные ими предложения по повышению производительности труда и за обслуживание клиентов.

Работникам набравших 100 баллов вручают, например, куртку или сумку с надписью «Клуб 100». Работникам, набравшим более 100 баллов, можно предложить выбрать по каталогу небольшие подарки за счет фирмы. Тем работникам, которые не будут тратить заработанные за год ими баллы, могут накапливать их на своих счетах, и когда счет достигнет 600 баллов, они могут получить более ценные подарки. Также можно добавлять баллы за работу без больничных, за сверхурочную работу в связи с производственной необходимостью. Эта система повышает соревновательность между членами трудового коллектива. На ОАО «Молочный мир» не организованно питание сотрудников.

Работники вынуждены приносить еду с собой или покупать ее в ближайших магазинах.

Руководству можно было бы предложить рассмотреть любую форму организации питания сотрудников (дотации, организация собственной столовой с частичной или 100% оплатой или любые другие). Так же можно отпускать сотрудникам товар, которым торгует фирма по закупочным ценам. Среди других стимулирующих мероприятий можно рассмотреть такие как: выделение беспроцентной или с низким процессом ссуды, например, для переезда или покупки какой-то дорогостоящей вещи. Так же в будущем возможно предоставление лучшим работникам туристических путевок оплаченных полностью за счет фирмы или со скидкой, медицинское страхование, фитнесс.

Осуществление программ стимулирования труда всегда требует больших затрат, но эффект, который они могут принести, значительно больше. Ведь именно сотрудники являются главным ресурсом любой компании.

Эффективность их работы определяет результат деятельности организации.

Достичь наибольшей отдачи можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и компания, и он сам.

Поэтому для достижения наилучших результатов работы компании необходимо найти те мотивы, которые движут каждым сотрудником в его трудовой деятельности, и создать ему такие условия, чтобы он мог и хотел выполнить поставленные перед ним задачи.

Проанализировав ситуацию с мотивацией и стимулированием сотрудников предприятия на ОАО «Молочный мир» можно сказать, что в целом руководство компании прикладывает много усилий для того, чтобы сотрудники предприятия чувствовали себя нужными своему предприятию. Для этого на предприятии разработаны программы мотивации персонала.

Однако надо всегда помнить, что любая программа может дать сбой, если не учитывать особенности отдельных сотрудников.

Мотивировать человека, который ценит покой и стабильность, возможностью решать сложные задачи на свой страх и риск так же нецелесообразно, как и мотивировать активного предприимчивого человека надбавкой к зарплате за выслугу лет. Ясно, что любые системы, в том числе и система мотивации, разрабатываются и внедряются в русле общей стратегии организации.

Следует помнить, что сама стратегия реализуется на конкретных рабочих местах.

Необходим баланс между интересами организации в целом и отдельных сотрудников.

Система мотивации должна корректироваться и доводится до сведения каждого сотрудника линейными менеджерами. От подхода линейного менеджера во многом зависит, станет ли предлагаемая система мотивирующим фактором.

Каждому руководителю, который заботится о своем персонале надо всегда помнить: - не может быть системы стимулирования, мотивирующей всех сотрудников одинаково; - конкретная система стимулирования должна разрабатываться для конкретного человека или конкретной группы людей со сходными доминирующими потребностями (либо общая система должна индивидуализироваться); - мониторинг доминирующих потребностей и мотивации персонала – необходимое звено деятельности и святая обязанность HR директора

(неважно, делает он это «строго научными методами, беседует с сотрудниками индивидуально, входя с ними в доверительный контакт, или смотрит открытыми глазами, настраивает слух на самый чуткий диапазон и ловит «эмоциональные колебания», участвуя в разговорах в курилке, буфете и т.д.). За рубежом имеются предприятия, где удалось совершить переход от системы стимулирования к системе мотивации. Это не игра понятиями, а один из показателей очень высокого уровня менеджмента: все разнообразие и своеобразие мотивов работников находит отражение в соответствующей мотивационной системе, которая заменила систему стимулирования. В данном случае главной ценностью и ведущей системой стал «человек работающий», а не «стимулирующая рука» работодателя. Любая система стимулирования имеет свои пределы воздействия на персонал, и эти «лимитирующим пределом» выступает его мотивация. 5. Разработка инвестиционного предложения по проекту Под инвестиционным проектом понимается комплекс действий, направленных на достижение определенных целей и предусматривающий осуществление инвестиций, т.е. затрат, увеличивающих стоимость основного и оборотного капитала.

Содержательное описание указанного комплекса действий излагается обычно в проектных материалах.

Субъекты, перечисленные в проектных материалах как исполнители соответствующих действий, являются участниками проекта. В отличие от других коммерческих и финансовых операций инвестиционные проекты обычно уникальны, неделимы и нетиражируемы.

Эффективность проекта в широком смысле характеризует его соответствие целям и интересам участников. Также этот термин используется в более узком смысле, как синоним экономической (коммерческой или финансовой) эффективности, относящейся только к коммерческим интересам. В любом случае оценка эффективности базируется на связанных с его реализацией денежных потоках (потоках доходов и расходов). Говорить об эффективности проекта можно только тогда, когда он реализуем, т.е. когда все предусмотренные им действия выполнимы. Для финансовой реализуемости необходимо, чтобы Субъект в момент осуществления затрат располагал необходимыми для этого денежными средствами. Так как предприятие запустило в 2001 г. линию для расфасовки сливочного масла и для этого были привлечены средства акционеров, собрание акционеров постановило, что с прибыли, полученной в 2002 г. будут выплачены дивиденты акционерам и будут проводиться социальные программы, используемые на предприятии для поддержки сотрудников (бонусы, премии, корпоративные мероприятия). В связи с этим было принято решение не инвестировать финансовые средства в расширение производства, номенклатуры, новых видов продукции на предприятии в ближайшее время.

Заключение. В данном дипломном проекте была проанализирована деятельность ОАО «Молочный мир» по совершенствованию организации и разработаны рекомендации.

Предприятие является Открытым Акционерным обществом, форма собственности – частная.

Основной деятельностью ОАО «Молочный мир» является торговля продуктами глубокой заморозки: мороженым и сливочным маслом, и производство и торговля фасованным маслом ТМ «Молочный мир». Предприятие продажу мороженого, сливочного масла и фасованного сливочного масла под торговой маркой «Молочный мир» в России и странах ближнего Зарубежья.

Предприятие имеет технологическую линию по расфасовке сливочного масла.

Предприятию были предложены следующие действия по усовершенствованию технологии производства: - увеличение срока реализации продукции; - выпуск новой продукции (легкие и топленные масла). Производственная структура соответствует безцеховой структуре.

Основным производственным процессом на ОАО «Молочный мир» является торговля.

Организация основных технологических процессов – пооперационно-функциональная, что наиболее соответствует торговой организации.

Предприятие имеет кадровую службу, управление персоналом курирует заместитель директора по персоналу.

Маркетинг персонала на предприятии ориентирован на рациональное использование внутрифирменных трудовых ресурсов, эффективное распределение людей по рабочим местам, обеспечение наиболее оптимальных условий для раскрытия природных дарований работников. Для информационного обеспечения систем управления на предприятии используется «Комплексная система автоматизации управления финансово-хозяйственной деятельности «Парус». Эта система работает в интересах всех подразделений предприятия.

Организация занимается инновационной деятельностью. В 2001 г. была введена линия по расфасовке сливочного масла под ТМ «Молочный мир». Основной задачей ОАО «Молочный мир» является получение прибыли и увеличении рентабельности предприятия.

Анализ технико-экономических показателей показывает, что предприятие прибыльно и находится на стадии экономического роста.

Предприятие имеет нормальную устойчивость финансового положения, что не означает отсутствия проблем в деятельности предприятия.

Предприятие достаточно обеспечено оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств предприятия.

Наличие на балансе предприятия кредиторской задолженности за поставленный товар по контрактам, является основным фактором финансового риска предприятия, это говорит о том, что предприятие выбрало неправильную политику о предоставлении потребительского кредита покупателям. В качестве мероприятий, способствующих выходу из сложившегося положения, повышению финансовой устойчивости предприятия и поддержке эффективной деятельности рекомендовано: · оптимизация дебиторской задолженности (так как она имела тенденции к увеличению); · отсрочка и (или) рассрочка платежей по кредитам; · сокращение расходов.

Специальная часть дипломного проекта посвящена разработке методов мотивации и стимулированию работников предприятия.

Анализ показал, что руководство компании прикладывает много усилий для того, чтобы сотрудники предприятия чувствовали себя нужными своему предприятию. Для этого на предприятии разработаны программы мотивации персонала.

Рекомендованы к рассмотрению другие способы мотивации и стимулирования, такие как «Клуб 100», «360 градусов», питание, медицинское страхование и др.

Реализация предложенных рекомендаций по совершенствованию организации и управления будет способствовать дальнейшему развитию предприятия и его эффективной работе.