Содержание

Введение

Глава 1. Общая характеристика инноваций и организационного поведения

1.1 Понятие и содержание инновации

1.2 Система организационного поведения и ее структура

1.3 Влияние инноваций на организационное поведение

Глава 2. Организационно-экономическая характеристика ООО "Техносеть"

2.1 Общая характеристика деятельности

2.2 Анализ организационной структуры управления

2.3 Комплексный экономический анализ деятельности ООО «Техносеть»

Глава 3. Исследование влияния инноваций на организационное поведение и анализ его результатов

Глава 4. Предложения по управлению поведением в инновационный период

Заключение

Список литературы

Приложение

**Введение**

Инновационные процессы, их воплощение в новых продуктах и новой технике являются основой экономического развития.

Инновационный процесс представляет собой подготовку и осуществление инновационных изменений и состоит из взаимосвязанных фаз, образующих единое, комплексное целое. В результате этого процесса появляется реализованное, использованное изменение – инновация.

Изменения в организации являются следствием перемен, происходящих в мире. Источники этих изменений могут находиться как в самой организации, так и во внешней среде. Государство принимает новые законы, которые обязаны выполнять каждая организация. Новые технологии требуют перехода на выпуск новых видов продукции, а это в свою очередь может вызвать необходимость новой организационной структуры и т.д.

При изменениях в организации возникает различная реакция людей на эти изменения. Для людей естественна первоначальная реакция сопротивления на изменения, которая преодолевается правильным управлением нововведениями.

Цель исследования: выявить влияние инноваций на организационное поведение и разработать предложения по управлению поведением в инновационный период.

Достижению поставленной цели способствуют следующие задачи:

1. Дать общую характеристику инноваций и организационного поведения, раскрыть влияние инноваций на организационное поведение;
2. Охарактеризовать организационную сторону предприятия ООО «Техносеть» и осуществить комплексный экономический анализ его деятельности.
3. Исследовать степени готовности сотрудников ООО «Техносеть» к нововведениям;
4. Разработать предложения по основным вопросам управления инно-вациями.

Методологический подход:анкетирование, анализ документальных источников по теме исследования, наблюдение, экономический анализ.

Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложения.

Во введении определены цели и задачи исследования, обоснована его актуальность.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты основных понятий, исследуемых в данной курсовой работе.

Во второй главе охарактеризованы экономические и технические характеристики ООО «Техносеть».

В третьей главе изложены результаты исследования, освещены вопросы управления инновациями.

В заключении приведены основные выводы исследования.

Список литературы включает 50 источников.

В приложении приводится текст анкеты.

## Глава 1. Общая характеристика инноваций и организационного поведения

## 1.1 Понятие и содержание инновации

В мировой экономической литературе "инновация" интерпретируется как превращение потенциального научно-технического прогресса (НТП) в реальный, воплощающийся в новых продуктах и технологиях. Проблематика нововведений в нашей стране на протяжении многих лет разрабатывалась в рамках экономических исследований НТП. Термин "инновация" стал активно использоваться в переходной экономике России как самостоятельно, так и для обозначения ряда родственных понятий: "инновационная деятельность", "инновационный процесс", "инновационное решение" и т. п. В литературе насчитывается множество определений. Например, по признаку содержания или внутренней структуры выделяют инновации технические, экономические, организационные, управленческие и др. Выделяются такие признаки, как масштаб инноваций (глобальные и локальные); параметры жизненного цикла (выделение и анализ всех стадий и подстадий), закономерности процесса внедрения и т. п. (2, с. 9). Различные ученые, в основном зарубежные (Н. Мончев, И. Перлаки, В. Д. Хартман, Э. Мэнсфилд, Р. Фостер, Б. Твисс, И. Шумпетер, Э. Роджерс и др.), трактуют это понятие в зависимости от объекта и предмета своего исследования. Например, Б. Твисс определяет инновацию как процесс, в котором изобретение или идея приобретает экономическое содержание. Ф. Никсон считает, что инновация – это совокупность технических, производственных и коммерческих мероприятий, приводящих к появлению на рынке новых и улучшенных промышленных процессов и оборудования. По мнению Б. Санто, инновация – это такой общественно-технико-экономический процесс, который через практическое использование идей и изобретений приводит к созданию лучших по своим свойствам изделий, технологий, и в случае, если инновация ориентирована на экономическую выгоду, прибыль, ее появление на рынке может принести добавочный доход. И. Шумпетер трактует инновацию как новую научно-организационную комбинацию производственных факторов, мотивированную предпринимательским духом. Во внутренней логике нововведений – новый момент динамизации экономического развития. (10, с. 9). Анализ различных определений инновации приводит к выводу, что *специфическое содержание инновации составляют изменения, а главной функцией инновационной деятельности является функция изменения.*

Австрийский ученый И. Шумпетер выделял пять типичных изменений:

1) использование новой техники, новых технологических процессов или нового рыночного обеспечения производства (купля – продажа);

2) внедрение продукции с новыми свойствами;

3) использование нового сырья;

4) изменения в организации производства и его материально-технического обеспечения;

5) появление новых рынков сбыта.

Эти положения И. Шумпетер сформулировал еще в 1911 г. Позднее, в 30-е годы, он уже ввел понятие инновации, трактуя его как изменение с целью внедрения и использования новых видов потребительских товаров, новых производственных и транспортных средств, рынков и форм организации в промышленности. (10, с.15). Иногда инновация рассматривается как процесс. В этой концепции признается, что нововведение развивается во времени и имеет отчетливо выраженные стадии.

В соответствии с международными стандартами *инновация определяется как конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо в новом подходе к социальным услугам.* Инновация может быть рассмотрена как в динамическом, так и в статическом аспекте. В последнем случае инновация представляется как конечный результат научно-производственного цикла (НПЦ). Термины "инновация" и "инновационный процесс" близки, но не однозначны. *Инновационный процесс связан с созданием, освоением и распространением инноваций.* Создатели инновации (новаторы) руководствуются такими критериями, как жизненный цикл изделия и экономическая эффективность. Их стратегия направлена на то, чтобы превзойти конкурентов, создав новшество, которое будет признано уникальным в определенной области. Научно-технические разработки и нововведения выступают как промежуточный результат научно-производственного цикла и по мере практического применения превращаются в научно-технические инновации – конечный результат. Научно-технические разработки и изобретения являются приложением нового знания с целью его практического применения, а научно-технические инновации (НТИ) – это материализация новых идей и знаний, открытий, изобретений и научно-технических разработок в процессе производства с целью их коммерческой реализации для удовлетворения определенных запросов потребителей. *Непременными свойствами инновации являются научно-техническая новизна и производственная применимость.* Коммерческая реализуемость по отношению к инновации выступает как потенциальное свойство, для достижения которого необходимы определенные усилия. (2, с.17). Из сказанного следует, что инновацию – результат – нужно рассматривать неразрывно с инновационным процессом. Инновации присущи в равной мере все три свойства: научно-техническая новизна, производственная применимость, коммерческая реализуемость.

## 1.2 Система организационного поведения и ее структура

Организационное поведение - это систематическое изучение поведения людей внутри организаций, а также отношений внутри организации.

Организационное поведение - это дисциплина, изучающая поведение людей и их взаимоотношения в организации с целью объединения нужд и устремлений каждого сотрудника в отдельности с нуждами и целями организации в целом. (7, с. 23).

*Организационное поведение* можно формально определить как *понимание*, *предвидение и управление человеческим поведением в рамках организаций*.

Организационное поведение проявляет себя в следующих формах, аспектах, явлениях:

— установки, ценности, предпочтения, наклонности индивидуумов, формирующиеся в сознании;

— поведение индивидуумов в отношении физических объектов в случае неожиданных информационных и социальных контактов;

— поведение групп, команд и других группировок, характеризующихся общением «лицом к лицу»

— поведение организационных единиц, таких как отделы, отделения, фирмы или крупные концерны; — поведение взаимосвязанной группы организаций; — поведение внутренней и внешней среды компании, например эволюция технологии, рынков, конкуренции, государственного регулирования и т. д.

Рассмотрим подробнее подразделы организационного поведения.

На уровне индивидуальных работников организационное поведение — это изучение и объяснение трудовых установок, мотивации и удовлетворенности трудом, распознавание или восприятие ролей на рабочем месте и вне его. Частично личность привносит свойства с собой, когда входит в организацию, но они также и развиваются по мере приобретения опыта под влиянием или при содействии организации. Индивидуальные особенности взаимодействуют с обстановкой, в которой оказывается личность, она начинает социализироваться и пытается адаптировать ситуацию, чтобы она в большей степени соответствовала личностным вкусам и требованиям. Согласование индивидуального и трудового контекста является основной задачей управления человеческими ресурсами или персоналом. Следующий аналитический уровень — это контактные группы (где люди общаются «лицом к лицу»). В группах и командах члены организации встречаются, взаимодействуют, спорят, обретают друзей или привязанности. Их личные и приобретенные качества, которые не являются просто индивидуальными особенностями, изменяются. Личности оказывают влияние на жизнь группы или команды, но и сами изменяются под воздействием изменений и эволюции контактных групп. Группы и команды являются центральными элементами координации и контроля организационных процессов. Они важны как в формальных, так и в неформальных организационных структурах. Руководство может, как поощрять, так и препятствовать формированию групп и команд в зависимости от обстановки, восприятия и политики. (19, с. 8).

Итак, организационное поведение - это систематическое изучение поведения людей внутри организаций, а также отношений внутри организации. Поведение людей в организации не случайно. Каждый человек уникален, но отношения и поведение сотрудников в организации можно объяснить и даже предсказать, если анализировать его на трех уровнях: индивидуальном, групповом и организационном. Термин возник в начале 60-х гг. XX в., когда объединились несколько направлений научных дисциплин, занимающихся объяснением процессов, которые происходят в организации, между организациями, а также между внутренней и внешней средой.

Появление понятия обычно связывают с докладом Р.Гордона и Д. Хауэла (1959), в котором авторы на основе анализа результатов опросов студентов и преподавателей бизнес-школ пришли к выводу, что будущим менеджерам-практикам недостаточно изучения психологии и что необходимо создание такой учебной дисциплины, которая охватывала бы широкий спектр вопросов, касающихся поведения людей и групп в организациях. Эта дисциплина должна была аккумулировать опыт практического менеджмента, управленческого консультирования и в научном плане основываться на концепциях и теориях не только психологии, но и социологии, теории организаций и других областей знания. (28, с.24).

Подход организационного поведения нацелен на повышение эффективности управления людьми. Направленность на практическое использование должна со временем становиться более четкой. При этом внимание будет акцентироваться на таких областях, как организационная культура, международный менеджмент, преодоление трудового стресса, проектирование труда, постановка целей, навыки ведения переговоров, формирование команд, политические стратегии, стили лидерства, организационное развитие и методы принятия решений.

Будущее сферы организационного поведения представляется ярким и увлекательным. Хотя и предвидится некоторое смещение концептуальных рамок и тематики исследований, магистральная линия состоит в том, чтобы сделать более совершенными и эффективными человеческие ресурсы, являющиеся сутью конкурентных преимуществ любой организации. (23).

**1.3 Влияние инноваций на организационное поведение**

Адаптация к изменяющейся внешней среде требует от высшего органа управления организации гибкости, которая выражается в изменениях, касающихся в первую очередь технологий, а нередко и структуры, и цели организации. Вместе с тем организация должна быть чуткой к возникновению внутренних напряжений, не связанных с воздействиями внешней среды. Так, появление в организации новых специалистов, обладающих передовыми знаниями и навыками, может повлечь за собой изменение технологических процессов или пересмотр системы контроля; приобретение нового оборудования обычно влечет за собой изменение всей технологической цепочки и в социальной структуре организации. (43).

Очевидно, что только организация, способная быстро улавливать и использовать современные знания и технологии, применять культурные новшества, внедрять новые формы работы с персоналом и постоянно совершенствовать способы работы с информацией, сможет поддерживать и развивать отношения с институциональным окружением, противодействовать конкурентам, поддерживать партнерские отношения и удовлетворять требования общественности. Удачно внедряемые и распространяемые нововведения позволяют также решать проблему интеграции социальных структур организации и успешно достигать поставленных целей. Другими словами, выполнение всех условий выживания организации необходимо связано с ее способностью к постоянным изменениям; только изменяющаяся, гибкая и динамичная организация может успешно существовать в сложном политическом, экономическом, социальном и культурном окружении.Осуществление намеренных и целенаправленных изменений не должно входить в противоречие с традиционными формами поведения, сложившимися в организации. Наоборот, правильно спланированные и проведенные инновации способны наполнить традиции новым содержанием, сделать организацию более привлекательной для сотрудников, клиентов, потребителей и общественности. Нет такой организации, которая могла бы безболезненно и спокойно переносить изменения, осуществляемые в ее подсистемах. Когда организация на подъеме, у ее работников возникает вопрос, зачем искать новые формы деятельности, если их результат неизвестен, если есть элементы риска. Большинство работников через организацию осуществляют свои личные цели и просто не в состоянии видеть перспективу ее развития, причем различные группы в организации по-разному воспринимают инновации. Наиболее трудно инновации принимаются средним звеном управления, которое является гарантом стабильности организации. Значительно меньшее сопротивление инновациям оказывают рядовые исполнители, особенно в тех организациях, где они полностью доверяют высшему руководству организации как авторитетному. Однако под влиянием среднего звена управления, которое находится в непосредственном деловом и личностном контакте с исполнителями, последние могут испытывать недоверие к инновациям и сопротивляться их внедрению.

Известно, что поведение каждого человека ориентировано прежде всего на устойчивость, социальный порядок. При старых условиях действия членов организации привычны, во многом основаны на автоматизме (т.е. из активного сознания вытесняются рутинные нормы и правила поведения); другими словами, старая ситуация представляется как обыденная и удобная. Для внедрения инноваций приходится преодолевать сопротивление изменениям. Поскольку видение нового, необходимость перемен чаще всего понимают на верхних уровнях управления организацией, сопротивление может происходить практически на всех нижестоящих уровнях. Сила сопротивления во многом зависит от степени информированности членов организации относительно ее внешней политики, от понимания не только важности проводимых изменений для всей организации, но и видения собственной роли в измененной организации. При этом каждый член организации должен соотносить инновации с собственными целями и собственной выгодой. Для анализа процесса сопротивления изменениям важно проанализировать основные причины, вызывающие сопротивление: технические, политические и культурологические. Технические причины связаны с действием так называемых технических условий организации, которые представляют собой способы соединения человеческих и. технических ресурсов в организации. Политические причины сопротивления изменениям связаны с перераспределением власти при структурных и культурологических изменениях в организации. В случае значительных структурных изменений перед руководителями различных уровней всегда стоит вопрос: кто и в какой степени будет привлечен к принятию управленческих решений в новой ситуации. От ответа на этот вопрос зависит отношение руководителей к инновациям.

Культурологические причины сопротивления изменениям связаны с изменением ценностных ориентации и социальных норм, действующих в организации.

Успешность процесса проектирования изменений в организации во многом зависит от уровня неопределенности, которая может охватывать коллективы подразделений организации вплоть до ее руководства. В большинстве случаев в результате неопределенности у членов организации не создается целостного видения необходимых изменений, они не понимают их назначения и природы, что приводит к сопротивлению изменениям. Вместе с тем неопределенность в организации может не только приносить вред. С точки зрения руководителя, в ситуации неопределенности существуют и положительные моменты для проводимых изменений. Так, работники могут активно искать выход из создавшегося положения. Если руководство убедит членов организации в том, что изменения позволяют найти единственно правильный способ действий в данной ситуации, члены организации охотно поддержат эти изменения. Однако в подавляющем большинстве случаев ситуации неопределенности представляют собой крайнюю опасность для проведения гибкой политики организации. Поэтому одной из главных задач организации при проведении изменений является снятие неопределенности. (43).

Таким образом, современная организация развивается и функционирует в сложной и противоречивой внешней среде. За редким исключением организация должна постоянно реагировать на воздействие внешней среды путем приспособления своих целей, структуры, технологии и политики к изменениям внешних условий. В связи с этим любая современная организация должна быть ориентирована на изменения, а руководители должны понимать, что изменения не могут проводиться через приказы. Это означает, что руководителям необходимо правильно планировать и проводить инновационный процесс.

**Глава 2. Организационно-экономическая характеристика ООО "Техносеть"**

**2.1 Общая характеристика деятельности**

Общество с ограниченной ответственностью «Техносеть» основано 14 августа 1995 года, по адресу Россия, 650065, г. Кемерово, пр. Ленина 103., ИНН 4201007814. ООО «Техносеть» создано на основе учредительного договора, о добровольном объединении вкладов в целях осуществления хозяйственной деятельности, предусмотренной уставом организации.

Организация имеет своё фирменное наименование на русском языке -ООО "Техносеть". Возглавляет ООО «Техносеть» директор предприятия Ефремов В.Л., избранный на Совете учредителей на срок 5 лет с полномочиями, согласно Уставу предприятия.

Правовой статус предприятия

ООО «Техносеть» является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, может от своего имени заключать договоры, приобретать имущественные и личные неимущественные права и нести обязанности, быть истцом и ответчиком в арбитражном суде, суде и третейском суде.

ООО «Техносеть» имеет круглую печать, может иметь штамп и бланки с изображением своего наименования на русском языке, эмблему и товарный знак, а так же прочие атрибуты юридического лица, открывает расчётные и иные счета в банках.

ООО «Техносеть» отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом, а его акционеры несут риски убытков, связанных с деятельностью компании, в пределах стоимости принадлежащих им акций. ООО «Техносеть» осуществляет все виды внешне-экономической деятельности в установленном законодательством порядке.

Основным видом деятельности (услуг) являются работы по монтажу, капитальному ремонту, прокладка кабельных линий, а также установка и подключение телефонов, нововведением является развитие сектора телекоммуникаций. На предприятии в данный момент ведутся разработки, основанные на изучении потребительского рынка, а также изучение информации о новейших разработках фирм - партнеров, на аппаратуре которых фирма планирует организовать пейджинговую связь.

Однако для развертывания системы персонального радиовызова необходимы денежные средства. Их наличие или отсутствие определяет и формирует портфель проектов фирмы.

**2.2 Анализ организационной структуры управления**

Организационная структура фирмы - линейная. Ее особенности:

- нижний уровень подчиняется линейно руководителю верхнего уровня;

- конкретные функции управления выполняются президентом компании;

- четко выраженная иерархия.

Таблица 2.1. Преимущества и недостатки линейной структуры

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| 1. Четкая система связей, логически стройная определенная система | 1. Вышестоящий руководитель должен быть специалистом по всем вопросам, т.к. он осуществляет принцип единоначалия. |
| 2. Соблюдается принцип единоначалия. | 2. Успех фирмы зависит от профессиональных, личных и деловых качеств руководителя. |
| 3. Ясно выраженная ответственность и единство распорядительства. | 3. Часто наблюдается полнота власти и отсутствие специальных знаний для принятия решений |
| 4. Быстрота реакции в ответ на прямые указания. |  |

Организация управления (Приложение 1)

Директор предприятия - руководит всеми видами деятельности предприятия. Организует работу и эффективное взаимодействие производственных единиц, цехов и других структурных подразделений предприятия. Организует производственно-хозяйственную деятельность предприятия, добиваясь высоких технико-экономических показателей, всемерного повышения технического уровня и качества продукции, рационального и экономного расходования всех видов ресурсов. Решает все вопросы в пределах предоставленных ему прав и поручает выполнение отдельных производственно хозяйственных функций другим должностным лицам. Заместитель директора по экономике - осуществляет организацию и совершенствование экономической деятельности предприятия, направленной на повышение производительности труда, эффективности и рентабельности производства, качества выпускаемой продукции, снижение ее себестоимости, достижение наибольших результатов при наименьших затратах материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Контролирует своевременность представления отчетности о результатах экономической деятельности в вышестоящие органы. Руководит структурными подразделениями предприятия, выполняющими экономическую работу, содействует внедрению экономически наиболее целесообразных решений по управлению производством. Инспектор по контролю и исполнению поручений администрации -осуществляет контроль за своевременным исполнением приказов, поручений и распоряжений руководителя предприятия и выше стоящих органов, проверяет соответствие подготавливаемых на предприятии проектов приказов и распоряжений документам вышестоящих организаций, на основе которых они издаются. Ведет картотеки учета приказов, распоряжений и других документов, а также поручений, требующих контроля за их исполнением. Ведет оперативный учет прохождения документов. Определяет причины несвоевременного исполнения поручений, информирует руководителя предприятия о состоянии их выполнения. Главный механик - обеспечивает бесперебойную и технически правильную эксплуатацию и надежную работу оборудования, содержание в работоспособном состоянии на требуемом уровне точности. Организует разработку планов осмотров, испытаний и профилактических ремонтов оборудования, утверждает эти планы и контролирует их выполнение, обеспечивает техническую подготовку производства. Организует межремонтное обслуживание, своевременный и качественный ремонт и модернизацию оборудования, технический надзор за состоянием, содержанием, ремонтом зданий и сооружений, обеспечивает рациональное использование материалов на выполнение ремонтных работ. Организует проведение инвентаризации производственных основных фондов, определяет устаревшее оборудование, объекты, требующие капитального ремонта и устанавливает очередность производства ремонтных работ. Руководит работниками отдела и подразделениями, осуществляющими ремонтное обслуживание оборудование, зданий и сооружение предприятия.

Начальник ОПП - руководит работой по оперативному регулированию хода производства. Осуществляет руководство разработкой производственных планов и календарных графиков выпуска продукции по предприятию и его подразделениям. Организует оперативный контроль за обеспечением производства технической документацией, оборудованием, инструментом, материалами, комплектующими изделиями, транспортом, погрузо-разгрузочными средствами и тому подобное, а также за осуществлением подготовки производства новых видов изделий. Координирует работу подразделений предприятия, контролирует выполнение взаимных требований и претензий подразделений предприятия, анализирует результаты их деятельности. Проводит работу по выявлению и освоению технических новинок, научных открытий изобретений. Осуществляет методическое руководство работой производственно-диспетчерских бюро подразделений предприятия, руководит работниками отдела.

Отдел кадров - возглавляет работу по обеспечению предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификаций. Принимает трудящихся по вопросам найма, увольнения, перевода, контролирует расстановку и правильность использования работников в подразделениях предприятия. Участвует в организации повышения квалификации специалистов. Принимает участие в аттестации, определяет круг специалистов, подлежащих очередной и повторной аттестации, обеспечивает подготовку необходимых документов. Организует табельный учет, составление и выполнение графиков отпусков. Обеспечивает составление установленной отчетности по учету личного состава и работе с кадрами. Бухгалтерия - осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Обеспечивает своевременное составление бухгалтерской отчетности на основе данных первичных документов и бухгалтерских записей, представление ее в установленном порядке в соответствующие органы. Инженер по ТБ - осуществляет контроль за соблюдением в подразделениях предприятия действующего законодательства, инструкции, правил и норм по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии, противопожарной защите и охране окружающей среды, за предоставление работникам установленных льгот и компенсаций по условиям труда. Участвует в проверке технического состояния оборудования, определение его соответствия требованием безопасного ведения работ. Осуществляет контроль за работой аспирационных и вентиляционных систем, состоянием предохранительных приспособлений и защитных устройств. Проводит вводные и повторные инструктажи работников предприятия. Участвует в расследовании случаев производственного травматизма. Контролирует своевременность выдачи работникам средств индивидуальной защиты, а также расходование подразделениями предприятия ассигнований на охрану труда и технику безопасности. Инженер-энергетик - организует технически правильную эксплуатацию и своевременный ремонт энергетического и природоохранного оборудования и энергосистем, бесперебойное обеспечение производства электроэнергией, паром, газом, водой и другими видами энергии, контроль за рациональным расходованием энергетических ресурсов на предприятии. Заключает договоры со сторонними организациями на снабжение предприятия электроэнергией, паром, водой и другими видами энергии, контролирует их выполнение. Руководит работниками отдела и подразделениями предприятия, осуществляет энергетическое обслуживание производства. Инженер по сварке - руководит технологической подготовкой выполнения сварочных работ, обеспечивает изготовление и выпуск высококачественной продукции. Осуществляет техническое руководство подразделениями, разрабатывающими и внедряющими технологических процессов сварки и средств технологического оснащения сварочных работ. Координирует деятельность подразделений и работников предприятия, осуществляющих технологическую подготовку выполнения работ по сварке.

УПТК - участок производственно-технической комплектации.

УММ - участок малой механизации,

УчМиАТ - участок механизации и автотранспорта.

Участок №1, №2, №3 - выполняют монтажные работы.

Участок №4 - выполняет заготовительные работы.

**2.3 Комплексный экономический анализ деятельности ООО "Техносеть"**

Основные экономические показатели предприятия

Основной целью любой предпринимательской деятельности является прибыль как источник финансовых ресурсов для развития производства, удовлетворения потребностей владельцев производства и государства в целом. Как известно, прибыль от строительно-монтажных работ определяется как разница между выручкой от реализации продукции и затратами на ее производство и реализацию, то есть ее себестоимостью. Уровень себестоимости продукции в значительной мере определяется предприятием-производителем. В основе стоимости издержек производства лежат объективные факторы: потребность в сырье, механизмах, рабочей силе, сложившийся уровень цен на эти ресурсы. В то же время на себестоимость продукции существенно влияет рациональное и эффективное использование ресурсов.

Себестоимость строительно-монтажных работ включает расходы на приобретение материалов, топливо, энергии, оплату труда работников, компенсацию износа использованных основных фондов и другие затраты. Следовательно, борьба предприятия за снижение издержек на производство своей продукции является важнейшим путем повышения экономной отдачи от производства, роста конкурентоспособности предприятия.

Доход от реализации продукции представляет собой полную сумму денежных поступлений от реализации товарной продукции, работ, услуг и материальных ценностей. Определяется в фактических ценах от реализации.

Основными показателями деятельности ООО «Техносеть» являются: доход от реализации продукции; себестоимость реализованной продукции (работ или услуг); балансовая прибыль; фонд заработной платы; численность; среднемесячная заработная плата.

Показатели общей рентабельности отражены в табл. 2.2.

Таблица 2.2.Основные показатели рентабельности ООО «Техносеть» (тыс. рублей)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатели | 2001 | 2002 | 2003 |
| 1 | Выручка от реализации | 5253000 | 9613000 | 12836000 |
| 2 | Чистая прибыль | 22000 | 7000 | 41000 |
| 3 | Общая рентабельность | 0.42 | 0.07 | 0.32 |

Из таблицы 2.2. следует, что рентабельность отчетного года по сравнению с прошлым возросла на 25 %, но по сравнению с базисным уменьшилась на 10 %. Причинами таких изменений, очевидно, стала увеличенная себестоимость в отчетном году по сравнению с базисным на 150 %, а так же резко возросшие внереализационные расходы.

Финансовое состояние субъектов хозяйствования, его устойчивость во многом зависит от оптимальности структуры источников капитала (соотношения собственных и заемных средств) и от оптимальности структуры активов предприятия и в первую очередь от соотношения основного и оборотного капитала. Для данного анализа необходимы бухгалтерские балансы предприятия. Общая сумма хозяйственных средств, находящихся в распоряжении ООО «Техносеть» (валюта баланса за исключением расходов будущих периодов) на первое января 2001 года составляла 110501 тыс. руб., за 2001 увеличилась на 5129 тыс. руб. (или на 4,64%), составив на первое января 2002 года 115630 тыс. руб. В 2001 году убытки ООО «Техносеть» составили 17970 тыс. руб. - это 15,54% всего имущества предприятия. Общая сумма хозяйственных средств, находящихся в распоряжении ООО «Техносеть» на 1 января 2003 года составила 61424 тыс. руб., а на 1 июля 2003 года составила 64100 тыс. руб., рост составил 4,36%. Наиболее полно финансовое состояние предприятия может быть оценено на основе изучения соотношений между статьями актива и пассива баланса. Как известно, между статьями актива и пассива баланса существует тесная взаимосвязь. Каждая статья актива баланса имеет свои источники финансирования. Источником финансирования долгосрочных активов, как правило, является собственный капитал и долгосрочные заемные средства. Не исключаются случаи формирования долгосрочных активов и за счет краткосрочных кредитов банка. Все, что имеет стоимость, принадлежит предприятию и отражается в активе баланса, называется его активами. Актив баланса содержит сведения о решении капитала, имеющегося в распоряжении предприятия, т.е. о вложении его в конкретное имущество и материальные ценности о расходах предприятия на производство и реализацию продукции и об остатках свободной денежной наличности. Каждому виду размещенного капитала соответствует отдельная статья баланса. Главным признаком группировки статей актива баланса считается степень их ликвидности - быстрота превращения в денежную наличность. По этому признаку все активы баланса подразделяются на долгосрочные или основной капитал и текущие (оборотные активы). В распределении средств между внеоборотными и текущими активами в период с 2001 по 2002 год наблюдается уменьшение доли внеоборотных активов. Если на первое января 2001 года доля внеоборотных активов в структуре имущества ООО «Техносеть» составляла 49,16%,то на конец 2002 года она сократилась до 43,62%. То есть за 2001 год доля внеоборотных активов в общей стоимости имущества уменьшилась на 8,28%.

Таблица 2.3 Структура имущества ООО «Техносеть»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатели | Значение показателя | | | Отклонение (+, -) | | |
|  |  | На 1.01.01 тыс. руб. | В % к валюте баланса | На 1.01. 02 Тыс. руб. | В % к валюте баланса | Тыс. руб. | *%* |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | *8* |
| 1 | Недвижимое имущество | 54990 | 49,76 | 50438 | 43,62 | -4552 | -8,28 |
| 2 | Нематериальные активы | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | Основные средства | 54332 | 49,17 | 50438 | 43,62 | -3894 | -7,17 |
| 4 | Незавершенное строительство | 319 | 0,29 | 0 | 0 | -319 | - 100,00 |
| 5 | Долгосрочные финансовые вложения | 339 | 031 | 0 | 0 | -339 | -100,00 |
| 6 | Текущие активы, всего: | 55508 | 50,24 | 65192 | 56,38 | + 9684 | + 17,45 |
| 7 | Материально-производственные запасы, всего. | 22065 | 19,97 | 12293 | 10,63 | -9772 | -44,29 |
| 8 | В том числе. Производственные запасы: сырье, материалы и другие аналогичные ценности, налог на добавленную стоимость по приобретенным | 10834 | 9,80 | 5003 | 4,33 | -5831 | -53,82 |
| 9 | - готовая продукция | 5736 | 5.19 | 1259 | 1,10 | -4477 | - 78,05 |
| 10 | - прочие материально -производственные | 5495 | 4,97 | 6031 | 52,16 | + 536 | + 9,75 |
| 11 | Ликвидные активы, всего | 16969 | 15,36 | 25182 | 21,78 | + 8213 | + 48,40 |
| 12 | В ТОМ ЧИСЛЕ |  |  |  |  |  |  |
| 13 | - денежные средства и | 1785 | 16,15 | 827 | 0,72 | -958 | - 53,67 |

Продолжение таблицы 2.3.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | *8* |
| 14 | краткосрочные вложения |  |  |  |  |  |  |
| 15 | -дебиторская |  |  |  |  |  |  |
| 16 | задолженность | 15184 | 13,74 | 24355 | 21,06 | + 9171 | + 60.40 |
| 17 | 2.3 Прочие оборотные активы | 16474 | 14,91 | 27717 | 23,97 | + 11243 | + 68,25 |
| 18 | Валюта баланса | 110498 | 100 | 115630 | 100 | + 5132 | + 4,64 |

Из табл. 2.3 следует, что имущество (активы) предприятия за отчетный период увеличилось на 5,132 млн. руб. или на 4,64%. Рост активов произошел за счет увеличения оборотных средств, стоимость которых возросла на 9,684 млн. руб. или на 17,45%. При этом произошло снижение объёма внеоборотных активов на 8,28%. Перераспределение средств предприятия произошло таким образом, что увеличилась их мобильная часть (оборотные активы). В процессе последующего анализа основных средств необходимо выявить изменения в долгосрочных (внеоборотных) активах. Долгосрочные активы или основной капитал - вложения средств с долговременными целями в недвижимость, облигации, акции, нематериальные активы и т.д. Уменьшение стоимости внеоборотных активов произошло в основном за счёт изменений по статье «Основные средства». Их стоимость уменьшилась на 7,17%, и составила на первое января 2002 года 50438 тыс. руб., (доля в общей стоимости активов снизилась с 49,76% до 43,62%). Также произошло уменьшение стоимости внеоборотных активов по статьям «Незавершённое строительство» и «Долгосрочные финансовые вложения». По данным баланса стоимость статей «Незавершённое строительство» и «Долгосрочные финансовые вложения» по состоянию на 1 января 2002 года снизилась на 100%, но сумма данных статей в общей структуре баланса была незначительна (0,7%) и не оказывало существенного влияния, как на структуру основных фондов, так и на структуру баланса в целом.

Таблица 2.4. Основные показатели деятельности за период 2001-2003 гг. ООО «Техносеть» (тыс. руб.)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатели | 2001 | 2002 | 2003 | В % к  2002 г. | В % к 2001 г. |
| 1 | Выручка от реализации | 5253000 | 9613000 | 12836000 | 33,5 | 144,4 |
| 2 | в том числе: |  |  |  |  |  |
| 3 | Выполненных работ | 5253000 | 9473000 | 12677000 | 33,8 | 141,3 |
| 4 | Продажи строительных материалов | 0 | 140000 | 159000 | 13,6 |  |
| 5 | Себестоимость | 5121000 | 9402000 | 12639000 | 34,4 | 146,8 |
| 6 | Прибыль от реализации | 132000 | 211000 | 197000 | -6,6 | 49,2 |
| 7 | Проценты к уплате | 0 | 0 | 3 |  |  |
| 8 | Операционные доходы | 230000 | 220000 | 121000 | -45 | 426,1 |
| 9 | Операционные расходы | 0 | 176000 | 101000 | -42,6 |  |
| 10 | Прибыль от налогообложения | 60000 | 36000 | 98000 | 172,2 | 63,3 |
| 11 | Налог на прибыль | 38000 | 29000 | 57000 | 96,6 | 50 |
| 12 | Чистая прибыль | 22000 | 7000 | 41000 | 485,7 | 86,4 |

Из табл. 2.4 следует, что предприятие развивается достаточно динамично, о чем свидетельствует рост показателей. Прибыль отчетного года по сравнению с предыдущим увеличился на 33,5%, а с базисным – почти в 1,5 раза. Однако следует заметить, что прибыль от реализации в отчетном году по сравнению с прошлым годом уменьшилась на 6,6%, что является причиной повышения себестоимости выполненных работ и оказанных услуг, повышение которой составило почти 35%. В тоже время, значительно уменьшенные операционные и вререализационные расходы (на 45 и 43% соответственно) позволили увеличить прибыль почти в 5 раз.

Таким образом, в целом на сегодняшний день ООО «Техносеть» является достаточно развивающимся предприятием, которое использует различные методы для повышения показателей результатов своей деятельности.

**Глава 3. Исследование влияния инноваций на организационное поведение и анализ его результатов**

В рамках данной курсовой работы нами проводилось анкетирование сотрудников ООО «Техносеть», цель которого было выяснить мнение респондентов о нововведениях компании (в данном случае компания ООО «Техносеть» предлагает пейджинговую связь на аппаратуре нового поколения фирмы «Glenare», использующей высокоскоростные методы передачи информации). В организации работают 54 человека. Количество опрошенных составило 47 человек (87% сотрудников).

Прежде чем проводить исследования мы разработали анкету, состоящую из 15 вопросов, из которых:

- открытых вопросов – 11;

- полузакрытых - 4.

Вопросы анкеты, представленной в Приложении 2, были направлены на то, чтобы выяснить:

- отношения респондентов к нововведениям вообще;

- отношения респондентов к новым технологиям, внедряемым в деятельность ООО «Техносеть»;

- от чего зависит внедрение инноваций в компании «Техносеть»;

- нужны ли инновационные элементы на данном предприятию;

- каким образом внедрение инноваций влияет на работу сотрудников ООО «Техносеть»;

- какой вклад во внедрение инноваций вносит каждый сотрудник;

- эффективно ли работает, так называемая, обратная связь, отражающая контроль за внедрением инноваций.

В начале анкеты мы разместили два вопроса, касающихся профессионально-демографических характеристик респондентов. При анализе ответов на эти два вопроса выявились следующие результаты (Рисунок 3.1.)



Рис. 3.1. Профессиональный состав респондентов

Данные, представленные на рис. 3.1. свидетельствуют о том, что самой обширной группой респондентов явились рабочие – 23 чел. (49%). Несколько меньший процент опрошенных относится к служащим компании - 40,4% (19 человек). Также было опрошено 5 руководителей, что составляет 10,6% от общего числа опрошенных. Возрастные характеристики группы респондентов отражены на Рисунке 3.2.

Таким образом, преобладающее большинство респондентов относится к средней возрастной группе (59,5%). Их возраст находится в пределах 30-40 лет. Ровно ¼ работников ООО «Техносеть» составляют работники молодого возраста (от 20 до 30 лет). И, наконец, 15,0% респондентов находится в возрасте старше 40 лет. Отсюда можно сделать вывод, что руководство предприятия делает ставку на молодых сотрудников и на тех, чей возраст не пересек границу 40 лет.



Рис. 3.2. Возрастные характеристики респондентов

Исходной позицией исследования нами было взято видение респондентов того, были ли нововведения в компании «Техносеть» в течение последнего года. Результаты ответов на данный вопрос мы изобразили в виде диаграммы (Рисунок 3.3.).



Рис. 3.3. Оценка респондентами наличия нововведений в компании за последний год

Как показывают данные рис. 3.3. большинство респондентов (70,0%) единодушны во мнении, что за последний год в деятельности ООО «Техносеть» не произошло никаких существенных изменений, нововведения отсутствовали. Они считают, что работа компании протекала более или менее ровно, без особенных взлетов и падений. Однако, 23,6% опрошенных утверждают, что нововведения в компании все-таки присутствовали.

Следующий вопрос нашей анкеты касался информированности респондентов о проекте введения пейджинговой связи в ООО «Техносеть», который, кстати говоря, и явился инновацией. Результаты ответов показали, что о проекте введения пейджинговой связи известно всем сотрудникам компании. Однако, возможно не все сотрудники рассматривают этот проект как нововведение, поэтому мы получили такие результаты ответов на предыдущий вопрос. Стопроцентная информированность сотрудников о новых проектах компании – это несомненный плюс. Образование и передача информации – один из действенных методов устранения сопротивления инновациям (см. главу 4). Далее нам было интересно узнать мнение респондентов по поводу того, чем, на их взгляд, обусловлено введение инноваций на предприятии. С этой целью нами был задан пятый вопрос анкеты, на который предлагалось три варианта ответа, предполагающих, что введение инноваций на предприятиях может быть обусловлено:

- изменениями, происходящими в России;

- необходимостью развивать компанию;

- желанием руководства.

Проанализировав полученные результаты мы представили процентное соотношение ответов респондентов в виде гистограммы (Рисунок 3.4.)



Рис. 3.4. Оценка респондентами причины введения инноваций на предприятии

Как свидетельствуют данные, представленные на рис. 3.4., преобладающее большинство респондентов (46,0%) считают, что причина инновационной деятельности предприятий заключается в изменениях, происходящих в нашей стране. Переход к рыночной экономике во главу угла поставил вопрос о выживании предприятий в новых непростых условиях хозяйствования – условиях рынка, которые, в свою очередь, предполагают наличие конкурентной борьбы. Поэтому мнение респондентов относительно того, что основная причина инновационной деятельности предприятий заключается в изменениях в отечественной экономике, вполне понятна и оправдана. Иного мнения придерживаются 14,8% респондентов, видящих основную причину внедрения инноваций в желании руководства, которое может быть обусловлено потребностью в увеличении прибыльности и рентабельности предприятия, расширении доли рынка и т.д. Оставшиеся 30,4% опрошенных считают, что главная причина инновационной политики заключается в необходимости развивать компанию. Следовательно, большинство сотрудников объективно воспринимают инновационный процесс, понимая необходимость для компании идти в ногу со временем. Небольшой процент сотрудников, приписывающих введение инноваций личным потребностям руководства, вероятно, негативно относятся к нововведениям. Тот факт, что процент таких людей достаточно низок, говорит о проводимой работе по управлению нововведениями (информирование; формирование убежденности людей в том, что процесс внедрения инноваций зависит во многом от них; материальная заинтересованность сотрудников в инновации и др.).

Следующий вопрос анкеты касался зависимости происходящих инновационных событий от конкретных людей. На данный вопрос предлагалось выбрать один из трех вариантов ответов: «нововведения в компании зависят от меня»; «зависят от других»; «затрудняюсь ответить».

Ответы респондентов по данному вопросу наглядно представлены на Рисунке 3.5.



Рис. 3.5. Мнения респондентов относительно зависимости внедрения инноваций от различных людей

Таким образом, данные рис. 3.5. свидетельствуют, что примерно половина сотрудников (48,9%) отмечают свою причастность к инновационных процессам, происходящим в организации. Эта ситуация характеризует достаточно высокий уровень осознанности необходимости инновации. Другая часть опрошенных (36,2%), по всей видимости, ведут себя более пассивно в профессиональной деятельности и предпочитают тип поведения, характеризующийся спокойностью, размеренностью, невмешательством в дела компании и т.д. Такие люди могут быть вполне ответственными и добросовестными работниками. Однако, они никогда не смогут внести новые идеи в деятельности компании, потому перекладывают ответственность на других. На седьмой вопрос, касающийся необходимости введения инноваций в деятельность ООО «Техносеть», мнения респондентов разделились следующим образом (Рисунок 3.6.).



Рис. 3.6. Оценка необходимости инноваций в деятельности ООО «Техносеть»

Данные рис. 3.6. говорят о том, что около половины респондентов (42,6%) придерживаются мнения о необходимости внедрения нововведений в деятельность ООО «Техносеть». Однако, данная группа опрошенных считают, что прежде чем внедрять инновацию необходимо тщательно проанализировать (спрогнозировать) полезность от ее внедрения, затраты на внедрения и их окупаемость. Можно сделать вывод, что эти 42,6% сотрудников «Техносеть» -рационалисты (по типологии Е.С. Жарикова). Поведение рационалистов определяется наиболее конструктивной установкой на то, что большая часть происходящих событий зависит от них самих. Не верят, что инновационная деятельность компании может быть эффективной и принести прибыль 31,9% респондентов. Это достаточно большое число сотрудников. Их сомнение в реальной выгоде и коммерческом успехе инновации говорит о том, что они будут сопротивляться нововведению. Руководству необходимо уделить внимание данному обстоятельств и усилить работу по адаптации коллектива нововведению. Некоторые респонденов (14,9%) считают, что нельзя рисковать и вводить что-то новое. По типологии Е.С. Жарикова эти сотрудники принадлежат к категории ретроградов, которые являются противниками инноваций и отбрасывают все новое в принципе. Таких людей очень трудно переубедить, что инновация будет полезной для работы предприятия. Даже самые веские доводы заставят их усомниться.

И, наконец, 10,6% опрошенных придерживаются мнения, что вообще ничего нового вводить не нужно. Таких людей, по типологии Е.С. Жарикова, можно отнести к консерваторам. Стоит заметить, что в ООО «Техносеть» низкий процент консерваторов и ретроградов (в сумме – 25,5%). Выявленный тип людей руководствуется установкой на то, что большая часть происходящих событий зависит от других людей. Думается, что эта установка наименее конструктивна. Руководству компании следует обратить особое внимание на данную категорию сотрудников при работе по преодолению сопротивления инновационному процессу. Следующий вопрос анкеты касался частоты использования респондентами новых технологий. Проанализировав полученные данные, мы представили их на Рисунке 3.7.



Рис. 3.7. Частота использования респондентами новых технологий

Данные рис. 3.7. показывают, что практически все сотрудники ООО «Техносеть» (91,4%) довольно часто используют в своей деятельности новые технологии. Постоянно используют новые технологии 2,1% опрошенных. И лишь 6,5% ответов респондентов отражает редкость использования ими новых технологий.

Нам было интересно узнать каким технологиям наши респонденты отдают предпочтение в повседневной жизни. С этой целью нами был задан девятый вопрос анкеты, на который было предложены четыре варианта ответов:

- интернет;

- сотовая связь;

- пейджинговая связь;

- компьютер.

А также респондентам предоставлялась возможность дописать свой вариант ответа. Проанализировав полученные данные мы представили их в виде гистограммы (Рисунок 3.8.).



Рис. 3.8. Предпочтительные технологии для использования в повседневной жизни

Данные рис. 3.8. свидетельствуют, что в повседневной жизни респонденты (40%) отдают наибольшее предпочтение компьютерным технологиям, как средству не только работы, но и развлечений. Пейджинговую связь, в свою очередь, предпочитают 28% опрошенных. В то же время только 17% респондентов пользуются услугами сотовой связи. На наш взгляд, сотовая связь является более удобной в обращении, однако, мы осознаем, что ее услуги обходятся значительно дороже, чем, например, пейджинговые. Пользователями интернета являются лишь 7% опрошенных, тогда как компьютер есть у 40% респондентов. Причин «непопулярности» интернета среди опрошенных может быть несколько:

- наличие интернета (и работа с ним) в рабочее время;

- отсутствие модемного устройства и/или телефона и невозможность его приобретения в ближайшее время;

- отсутствие потребности в информации сети Интернет;

- дорогая стоимость услуг сеть Интернет и т.д.

В качестве других технологий, используемых респондентами отмечалось современное бытовое и автомобильное оборудование. Таким образом, мы можем сделать вывод о достаточном уровне знакомства и владения современными технологиями, к которым относится и пейджинговая связь. Это обстоятельство во многом способствует уменьшению сопротивления людей при инновационном процессе. Известно, что людям свойственно неприятие незнакомого. В результате анкетирования выявилось, что современными технологиями владеет подавляющее большинство сотрудников предприятия, а значит, сопротивления нововведениям будет меньше. Следующая группа вопросов анкеты относится к обследованию различного рода опасений сотрудников компании, связанных с возможными изменениями в социальной сфере. Десятый вопрос анкеты касался влияния введение инновации на взаимоотношения респондентов с другими сотрудниками. Для ответа на данный вопрос предлагалось выбрать один из трех вариантов:

- повлияет положительно;

- повлияет отрицательно;

- не повлияет.

Полученные результаты ответов в процентном соотношении представлены на Рисунке 3.9., которые свидетельствуют о том, что большинство респондентов уверены, что введение инноваций никак не повлияет на их отношения с коллегами (83,0%). Однако, 12,8% респондентов склонны полагать, что эти отношения изменятся в худшую сторону.



Рис. 3.9. Оценка влияния внедрения инноваций на взаимоотношения с сотрудниками

И только 4,2% опрошенных считают, что с внедрением инноваций их взаимоотношения с коллегами станут лучше. Такие данные, на наш взгляд, в большей степени подкрепляются лишь субъективными представлениями опрошенных, нежели конкретными данными и фактами. Однако, можно предположить, что с внедрением инноваций, некоторые сотрудники (участвующие в разработке нововведений) окажутся в числе фаворитов, что может изменять их взаимоотношения с другими людьми. Но с полной уверенностью, до подтверждения этих предположений практикой, ничего утверждать нельзя. Далее мы попытались выяснить, что, по мнению респондентов, может измениться, после того, как в деятельность ООО «Техносеть» будут внедрены какие-либо инновации (Рисунок 3.10.).



Рис. 3.10. Оценка возможных изменений после внедрения новых технологий

Как показали результаты ответов (Рисунок 3.10.), 21,2% опрошенных считают, что в результате внедрения инновация в деятельность компании «Техносеть» произойдет рост заработной платы работников предприятия.

Другие 4,2% придерживаются пессимистической точки зрения и утверждают, что результатом внедрения инноваций станет банкротство компания. Это были ответы респондентов, которых мы ранее отнесли к консерваторам, ретроградам. Пессимистичный настрой, не способность к инновационному мышлению остается приоритетом в работе этих сотрудников компании. В качестве другого варианта развития событий сотрудники компании (46,6%) предполагали как позитивное, так и негативное развитие событий. К позитивным можно отнести:

- увеличение притока клиентов;

- расширение компании;

- создание новых рабочих мест;

- повышение квалификации сотрудников.

В свою очередь к негативным относится:

- снижение заработной платы сотрудников.

Некоторые респонденты (28,0%) затруднились с ответом на данный вопрос. Они не могут предположить наличие изменений, которые могут возникнуть вследствие внедрения инноваций в деятельность компании.

Далее мы поинтересовались доведены ли до сотрудников ООО «Техносеть» сведения о процедурах контроля качества над внедрением новых технологий. Полученные данные представлены в виде диаграммы (Рисунок 3.11.).



Рис. 3.11. Оценка наличия сведений у респондентов о процедурах контроля качества над внедрением инноваций

Данные рис. 3.11. свидетельствуют, что преобладающее большинство респондентов (52,4%) не помнят получали они информацию о процедурах контроля качества над внедрением новых технологий или нет. Некоторые опрошенные (15,6%) точно уверены, что такой информации они не получали. Только 1/3 респондентов утвердительно она данный вопрос. Таким образом, можно сделать вывод, что в большинстве случае сотрудникам компании не докладывают о результатах внедрению инноваций. Возможна такое положение дел является еще одной причиной, сообразно которой некоторые сотрудники ООО «Техносеть» не доверяют инновационной деятельности компании и считают, что от внедрения инноваций нет большой пользы. Тем не менее, стоит заметить, что обратная связь в управлении предприятием является залогом успеха его деятельности. Отсутствие обратной связи ведет к подрыву авторитета руководства компании, снижению производительности труда и т.д. На вопрос «Известны ли Вам аргументы против именно этих изменений?» ответили только 3 человека (6,4%), практически повторив указанные выше неаргументированные доводы:

- зарплата снизится;

- произойдет банкротство компании и т.д.

Далее мы попытались выяснить повлияет ли введение инновации на положение, работу респондентов в организации. Проанализировав полученные данные, мы представили их на Рисунке 3.12.

Данные рис. 3.12 свидетельствуют о том, что преобладающее большинство респондентов (32,0%) видят благоприятный исход внедрения инноваций в деятельность компании и считают, что результатом этого внедрения станет рост заработной платы на предприятии.

Некоторые (4,3%) полагают, что их даже могут повысить в должности.

К пессимистично настроенным относятся 40,2% опрошенных , мнения которых распределились следующим образом:

- прибавится работы – 21,3%;

- понизится зарплата – 16,8%;

- уволят – 2,1%.

Примерно ¼ часть респондентов отмечают, что после внедрения инноваций в деятельность ООО «Техносеть» могут произойти другие изменения.

Среди других изменений респонденты выделяли:

- завоевание уважения коллег;

- улучшение (или ухудшение) взаимоотношений в коллективе;

- раскрытие творческих возможностей и т.д.

Целью последнего вопроса анкеты являлось выявить отношение респондентов к нововведениям вообще.



## Рис. 3.12 Ожидания респондентов от внедрения инноваций

На данный вопрос было предложено выбрать один из вариантов, в большей степени отражающий отношение респондентов к инновациям:

- «положительное»;

- «отрицательное»;

- «безразличное».

Полученные результаты представлены на Рисунке 3.13.



Рис. 3.13. Отношение респондентов к инновациям

Данные рис. 3.13. свидетельствуют о том, что большинство респондентов (64,0%) лояльно относят к инновациям, как таковым. Они считают их необходимой составной частью деятельности любого предприятия, функционирующего в условиях рыночной экономике.

Отрицательное отношение к инновациям выражено у 12,8% опрошенных. Эти респонденты не видят потенциальных возможностей, которые несет внедрение инноваций. По их мнению, нововведение – это необдуманная трата денег, которая не сделает деятельность предприятия более эффективной, а, наоборот, отнимет у него последние средства.

Безразличное отношение к инновациям имеют 23,2% опрошенных. Нельзя сказать, что они против нововведений. Однако, по их мнению без новшеств вполне можно обойтись.

Таким образом, по результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. Сотрудники ООО «Техносеть» оценивают деятельность своей компании, как стабильную, ровную, без каких-либо особых изменений. Лишь 23,6% опрошенных заметили, что за последний год в деятельность компании были внесены инновационные изменения. При этом происходящие в компании изменения, по мнению большинства респондентов (46,8%), вызваны, прежде всего, переменами, происходящими в нашем государстве (политическими, экономическими, социальными и т.д.).

2. Около половины сотрудников (42,6%) согласны с необходимостью внедрения инноваций в деятельность компании. Причем они предпочитают вести активную деятельность принимать непосредственное участие в инновационном процессе. Единственным минусом, на сегодняшний день, является отсутствие надежной системы контроля качества над внедрением инноваций в компании «Техносеть».

3. Практически все респонденты (в то или иное время) часто используют инновации в своей работе (91,4%). В повседневной жизни опрошенные отдают предпочтение таким технология, как: компьютерные технологии (40%), пейджинговая связь (28%), сотовая связь (17%).

4. Внедрение инноваций, по мнению большинства респондентов (83,0%), никак не повлияет на их взаимоотношения с коллегами. В качестве других потенциальных изменений респонденты выделяют: увеличение притока клиентов; расширение компании; создание новых рабочих мест и т.д.

## Глава 4. Предложения по управлению поведением в инновационный период

Основная проблема при изменениях в организации заключается в разной реакции людей на эти изменения. В основе отношения работников к изменениям в организации лежат, как показывают исследования, три установки:

- терпимость к неопределенности;

- установка на то, что большая часть происходящих событий зависит от них самих;

- установка на то, что большая часть происходящих событий зависит от других.

Первая установка свойственна людям, которые будут действовать в соответствии с тем, что им прикажут или как на них повлияют. По типологии российского исследователя Е.С. Жарикова, основанной на отношении работников к нововведениям, их называютнейтралами. При всей своей нейтральности такие люди при определенных условиях могут оказывать сопротивление нововведениям. Вторая установка определяет поведение работников, которых называют:

а)новаторами (их девиз: все, что можно усовершенствовать, надо усовершенствовать);

б)энтузиастами (они принимают новое независимо от степени его проработки и обоснованности);

в) рационалистами (они принимают нововведения только после тщательного анализа их полезности, вероятных трудностей и т.д.);

Третья установка присуща людям, которые, в соответствии с данной классификацией, образуют группу прямо противоположных типов индивидов:

а) скептиков - они не склонны верить на слово ни одному, даже очевидно полезному предложению;

б) консерваторов - их девиз: никаких новшеств, никаких измерений, никакого риска;

в)ретроградов - они отбрасывают все новое в принципе. (34, с. 5).

Таким образом получается, что большинство людей склонно сопротивляться всяким изменениям.

Под сопротивлением изменениям в организации понимаются любые поступки работников, направленные на дискредитацию, задержки или противодействие осуществлению перемен в процессе труда. Люди сопротивляются переменам по трем основным причинам: неопределенности, ощущению потерь и убеждению, что перемены ничего хорошего не принесут! При этом ощущаемая угроза перемены может быть реальной или воображаемой, прямой или косвенной, существенной или незначительной.

Первая причина не требует пояснения. Человек может сопротивляться переменам оттого, что просто не знает, каковы будут их последствия.

Вторая причина тоже понятна: ощущение в личных потерях при всяких изменениях - естественное явление. Человек привыкает к определенному душевному равновесию и боится потерять его в результате любого вмешательства в привычный ритм жизни. Он может считать, что новшества уменьшат его полномочия в принятии решений, формальную или неформальную власть, доступ к информации, привлекательность выполняемой работы. Третья причина объясняется убеждением многих людей, что для организации изменение не является необходимым и желательным. Например, руководитель может считать, что проблема затрагивает не только его подразделение, но и другое, а если так, то пусть в другом подразделении и проводят изменения. Для организационного поведения особую сложность представляет реакция на изменения формальных и неформальных групп. Члены рабочей группы, демонстрируя ей свою лояльность, часто объединяются и выступают с единым ответом на перемены, и нередко ответ этот бывает отрицательным.

Сопротивление изменениям в организации проявляется в различных формах.

Джон В. Ньюстром и Кейт Дэвис выделяют в качестве основных следующие (30, с. 348.)

Таблица 4.1.Формы сопротивления работников изменениям

|  |
| --- |
| Логические, рациональные возражения  - Время, необходимое для адаптации  - Возможность создания нежелательных условий, таких, как понижение квалификации  - Экономические издержки изменений  - Вызывающая сомнения техническая целесообразность изменений  Психологические, эмоциональные установки  - Страх неизвестности  - Неумение адаптироваться к переменам  - Антипатия к менеджменту или другим проводникам перемен  - Неверие в других людей  - Потребность в безопасности: желание сохранить статус  Социологические факторы: групповые интересы  - Политические коалиции  - Поддержка групповых ценностей  - Локальные, ограниченные интересы  - Законные интересы  - Желание сохранить дружеские интересы |

Логические сопротивления - это несогласие сотрудников с фактами, рациональными выводами, логикой. Оно объясняется реальным временем и усилиями, необходимыми для адаптации к изменениям, включая освоение новых должностных обязанностей. Это реальные издержки, которые несут работники, даже при том, что в долгосрочной перспективе они получат компенсацию за них. Психологические сопротивления обычно основываются на эмоциях и чувствах. Они являются логичными с точки зрения установок работника и его чувств по поводу перемен. Даже если менеджеры считают такие чувства необоснованными, они реальны и, значит, их надо учитывать.

Социологические сопротивления представляют собой результат вызова, который изменения бросают групповым интересам, нормам, ценностям. Поскольку общественные интересы (политические, ценности профсоюзов и различных сообществ) - весьма значимый фактор внешней среды, менеджмент должен считаться с ними. Управление нововведением. По Ньюстрому и Дэвису, процесс изменений в организации проходит три стадии: размораживание, проведение изменений, замораживание. Размораживание. На этой стадии надо отказаться от устаревших концепций или приемов и начать освоение новых: менеджер должен помочь работникам «расчистить» их сознание и подготовить его для восприятия новых идей.

Проведение изменений - это стадия, в ходе которой изучаются новые идеи и практика, когда менеджеры оказывают работникам помощь в освоении новых способов мышления и действий. Замораживание предполагает интеграцию новых образцов действий в реальную практику, когда они принимаются не только разумом, но и эмоциями, встраиваются в еженедельную деятельность работников. Очевидно, что вслед за началом изменений следует период адаптации к ним сотрудников. Для него характерно временное снижение производительности труда вплоть до того момента, когда организация достигнет нового положения равновесия. Работникам необходимо освободиться от старых привычек («размораживание»), принять новые методы («изменение») и применить их («замораживание»). Возникает множество проблем, нарушаются процедуры и коммуникативные связи, происходят конфликты, снижается уровень сплоченности. В этот момент сопротивление переменам возрастает особенно.

На начальном этапе очень важной задачей является освоение организацией новой идеи. Для этого рекомендуется:

- создать сплоченную управленческую команду;

- определить потенциально заинтересованные группы перемен, степень влияния на других работников, различия в мнениях. Акцент на группу - один из действенных инструментов осуществления преобразований, так как любые изменения в групповых взаимодействиях оказывают влияние на индивидуальное поведение работников;

- разработать стратегию достижения поставленной цели, то есть определить способы воздействия на потенциально заинтересованных лиц, например, давление «сверху», убеждение, демонстрация возможностей и преимуществ предложенной идеи;

- подготовить альтернативные стратегии действий, включающие альтернативные варианты поведения, способы преодоления противодействия, порядок использования дополнительных средств воздействия.

В некоторых случаях при внедрении нововведений необходимо:

- гарантировать официально и юридически обоснованно, что изменения не приведут к снижению реальных доходов работников ни в ближайшем, ни в отдаленном будущем;

- определить заранее возможные опасения работников и рассмотреть компромиссные варианты с учетом их интересов;

- осуществлять изменения постепенно, в ограниченных масштабах или в экспериментальном порядке.

Следующей задачей в управлении изменениями в организации является разъяснение работникам тех выгод, которые они получат в результате перемен. Для этого менеджеры должны предоставить работникам самую подробную и разностороннюю информацию, развеять их сомнения и смягчить сопротивление. При этом менеджеры должны быть сами твердо уверены в необходимости и выгодности изменений. Их убежденность передается работникам, которые «покупаются» на уверенности в успехе и соответственно изменяют свое поведение. Итогом решения этой задачи является обеспечение условий для участия работников в процессе преобразований. Высокая степень вовлеченности в процесс преобразований означает не только согласие сотрудников с необходимостью изменений, но и порождает дополнительные обязательства с их стороны поддержать действия менеджеров. На последнем этапе необходимо мотивировать людей, чтобы они стали сознательными сторонниками изменений. Возможные способы подкрепить согласие на новшества - похвала, признание, продвижение по службе, повышение оплаты за более высокую производительность труда, а также разрешение тем, кто участвует в проведении изменений, принимать участие в обсуждении того, как проходит процесс преобразований, какие возникают проблемы, какие поправки должны быть внесены, и т.д. Главное в управлении изменениями в организации с точки зрения организационного поведения заключается в преодолении сопротивления работников новшествам.Исследователи рекомендуют следующие методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление. (32, с. 93).

1. Образование и передача информации. Данный метод предполагает открытое обсуждение идей и мероприятий, чтобы помочь сотрудникам убедиться в необходимости перемен до того, как они будут проведены. Для этого можно использовать различные формы передачи информации: индивидуальные беседы, выступления перед группой, доклады и т.д.

2. Привлечение подчиненных к принятию решений. Этот метод позволяет некоторым сотрудникам, которые настроены против изменений в организации, свободно выразить свое мнение к потенциальным проблемам.

3. Облегчение и поддержка, с помощью которых сотрудники легче адаптируются к новой обстановке. Например, руководитель может оказать эмоциональную поддержку сотруднику или дать возможность ему повысить квалификацию, чтобы справиться с новыми требованиями.

4. Переговоры для обеспечения новшеств. Например, руководство, чтобы получить поддержку на изменения со стороны профсоюзов, может обсудить с ним предложение о более высокой оплате труда или обязательства не увольнять рабочих.

5. Кооптацию - предоставление лицу, которое может оказать или окажет сопротивление, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и в их осуществлении.

6. Маневрирование - для уменьшения сопротивления переменам выборочное использование информации или составление четкого графика инновационных мероприятий, чтобы оказать желаемое воздействие на подчиненных.

7. Принуждение - угроза лишить работы, продвижения по службе, повышения заработной платы с целью получения согласия на изменения в организации.

Как показывает табл. 4.2, каждая тактика имеет свои преимущества и недостатки. Руководители должны развить в себе навыки точно оценивать ситуацию и выбирать наиболее подходящий метод.

Таблица4.2.Тактика обращения с сопротивлением изменениям

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тактика | Рекомендуется | Плюсы | Минусы |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Образование и передача информации | При сопротивлении, основанном на отсутствии информации или на неточной информации и анализе | Может помочь получить согласие на перемены со стороны людей, когда их убедят | Может потребовать немало времени, если в этот процесс вовлечено много людей |

Продолжение таблицы 4.2.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Вовлечение работников в принятие решений | В ситуациях, где инициаторы не обладают всей информацией о новшествах и где другие работники имеют значительные возможности для сопротивления | Может помочь людям осознать необходимость перемен и получить их обязательство помогать этому | Может потребовать много времени и привести к ошибкам в проведении перемен |
| Облегчение и поддержка | Для случаев, когда имеешь дело с людьми, оказывающими сопротивление только из-за страха перед личными проблемами | Оптимальная тактика для решения личных проблем | Может отнять много времени и все же не помочь |
| Переговоры | В ситуациях, где кто-то один или группа явно проигрывают при изменениях и поэтому могут оказать сопротивление | Можно сравнительно легко избежать основного сопротивления | Во многих случаях может стоить дорого; может настроить других добиваться согласия уговорами |
| Кооптация | Для особых случаев, когда другая тактика неэффективна или неосуществима | Может найти поддержку в проведении перемен (но меньшую, чем участие трудящихся в принятии решений) | Может создать проблемы, если люди распознают кооптацию |
| Маневрирование | В ситуациях, где другая тактика будет неэффективна или слишком дорога | Может помочь сравнительно быстро и недорого решить проблемы сопротивления | Инициаторы могут лишиться какой-то доли доверия к себе |

Продолжение таблицы 4.2.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Принуждение | Для ситуаций, где необходима быстрота и где инициаторы перемен обладают значительной властью | Может быстро преодолеть любой вид сопротивления | Может создать у людей недоброе отношение к инициаторам перемен |

Итак, большинство людей в организации склонны сопротивляться инновациям. Менеджерам необходимо учитывать это в своей работе при внедрении новшеств, владеть информацией о процентном соотношении сотрудников, являющихся сторонниками и противниками инноваций. Менеджер должен правильно осуществлять этапы внедрения инновации, избрать наиболее подходящую для его организации тактику совладания с сопротивлением сотрудников.

**Заключение**

Новый сложный этап реформирования экономики России требует введения инноваций, и соответственно, новых методов управления коллективами, исследованиями и разработками, руководителей, способных работать на рынке нововведений. Специфическое содержание инновации составляют изменения, а главной функцией инновационной деятельности является функция изменения. При изменениях в организации возникает различная реакция людей на эти изменения. Для людей естественна первоначальная реакция сопротивления на изменения, которая преодолевается правильным управлением нововведениями. Менеджер должен понимать природу человеческой психики, роль воли, эмоций, потребностей и мотивов, а также бессознательных механизмов в поведении человека; уметь дать психологическую характеристику личности, ее темперамента, способностей; владеть приемами воздействия на организационное поведение, а также осуществлять социально-психологическое регулирование в трудовых коллективах. Организационное поведение - это систематическое изучение поведения людей внутри организаций, а также отношений внутри организации. В данной курсовой работе мы рассмотрели влияние инноваций на организационное поведение в компании ООО «Техносеть». Основным видом деятельности (услуг) являются в данной компании работы по монтажу, капитальному ремонту, прокладка кабельных линий, а также установка и подключение телефонов, нововведением является развитие сектора телекоммуникаций.

Нами было опрошено 47 сотрудников компании ООО «Техносеть». Исследование касалось социального положения людей – статуса в организации, возраста (вопросы 1,2).

Исследовался уровень информированности людей (вопросы 3,4,13). Выявлен высокий уровень информированности. Группа вопросов (5,6,7) ставилась с целью выявить исходную установку сотрудников компании. Выявлено, что в основне отношения работников к изменениям в организации лежит установка на то, что большая часть происходящего зависит от них самих. Отсюда можно предположить, что организационное поведение основной массы коллектива будет направлено позитивно по отношению к инновациям на данном предприятии. Сделан вывод, что консерваторов и ретроградов (установка на то, что большая часть происходящих событий зависит от других), организационное поведение которых будет характеризоваться торможением инновационного процесса, прогресса в целом, меньшинство (12 человек).

Вопросы 8,9 определяли уровень знакомства работников предприятия с современными технологиями. Выявлен высокий уровень.

Группа вопросов (10,11,12,14) исследовала предположительные социальные последствия инновации. Выявлено, что основная масса опрошенных сотрудников организации предполагают положительные либо нейтральные последствия.

1. на отношениях с коллегами нововведение не отразится (83 %);
2. возможно, повысится заработная плата (21%);
3. некоторые предполагают увеличение объема работы (10 чел.)

Предположить результаты введения инновации оказалось затруднительно для 28% сотрудников.

Проведя анкетирование сотрудников компании, мы считаем, что сотрудники компании в целом адаптированы к введению инновации. Большинство сотрудников соглашаются с необходимостью инноваций, т.к. это соответствует требованиям времени. Большое значение имеет то, что многие сотрудники используют в своей жизни современные технологии, это помогает преодолеть страх перед новшеством.

Грамотное управление нововведением помогает сотрудниками этой компании преодолевать сопротивление инновации.

Сопротивление изменениям в организации это любые поступки работников, направленные на дискредитацию, задержки или противодействие осуществлению перемен в процессе труда. Сопротивления могут быть логическими, психологическими, и социологическими.

Эти сопротивления преодолеваются управлением нововведением, который проходит три стадии: размораживание, проведение изменений, замораживание.

Существуют методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление: 1. Образование и передача информации; 2. Привлечение подчиненных к принятию решений. 3. Облегчение и поддержка, 4. Переговоры для обеспечения новшеств. 5. Кооптацию 6. Маневрирование, 7. Принуждение.

Таким образом, инновации оказывают на организационное поведение большое влияние. Естественная реакция людей – сопротивление инновации. Ответы на большинство вопросов анкеты позволяют сделать общий вывод о том, что организационное поведение работников компании при введении инновации будет характеризоваться принятием ее, а также более легкой адаптации к изменившимся условиям труда.

**Список литературы**

1. Алехина, О.Ф. Кадровые и организационно-поведенческие факторы роста эффективности управления на промышленных предприятиях: Автореф. дис. кандидата наук; Экономические науки : 08.00.05 / Нижегор. гос. ун-т им. Н.И. Лобачевского. - Н. Новгород, 1999. - 23 с.

2. Бовин, А.А.; Краковская, М.Я.; Чередникова, Л.Е. Концепции и практика управления инновациями: Учеб. пособие / Новосиб. гос. акад. экономики и упр. - Новосибирск, 2002. - 329 с.

3. Большаков, А.С.; Михайлов, В.И. Современный менеджмент: Теория и практика. - СПб. и др.: Питер, 2002. - 2-е изд., испр. и доп. - 411 с. - (Теория и практика менеджмента)

4. Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учеб. для студентов, обучающихся по спец. и направлению "Менеджмент". - М.: Гардарики, 2002. - 2-е изд., перераб. и доп. - 292 с.

5. Глумаков В.Н. Организационное поведение. Учебное пособие/ВЗФЭИ. - М.: ЗАО «Финстатинформ», 2002. -256 с.

6. Глумаков, В.Н. Организационное поведение: Учеб. пособие. - М.: КноРус, 2002. - 256 с.

7. Громкова М.Т. Организационное поведение.—М.: ЮНИТИ, 1999.— 142 с.

8. Дудченко В. С. Ситуационные структуры в организации. //Структура инновационного процесса. М.: ВНИИСИ, 1989. С. 82-97.

9. Журавкова, И.В. Анализ влияния инвестиций и инноваций на эффективность хозяйственной деятельности предприятия / Тюм. гос. ун-т. - Тюмень, 2001. - 201 с.

10. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов/ С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин и др. – М.: ЮНИТИ, 2001.- 327 с.

11. Кадинова, Е.Р.; Дадалко, В.А. Новые подходы к определению сущности инноваций // Весн. Беларус. дзяр. экан. ун-та = Вестн. Белорус. гос. экон. ун-та. - Минск, 2002. - N 2. - С. 63-69.

12. Карташова, Л.В.; Никонова, Т.В.; Соломанидина, Т.О. Организационное поведение: Учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. спец. и направлениям. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 219 с.

13. Ковалев А.Г. Психология личности. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Высшая школа, 1969. - С. 132.

14. Кодекс корпоративного поведения / Костиков И.В., Медведева Т.М., Мецгер Б. и др.; Федер. комис. по рынку ценных бумаг. - Екатеринбург, 2002. - 101 с.

15. Комков, Н.И.; Гаврилов, С.Л. Научно-технологическое развитие: формирование и оценка потенциала стратегии управления // Пробл. прогнозирования. - М., 2001. - Вып. 5. - С. 117-132.

16. Косалс, Л. Технологические инновации в России: социально-экономический аспект // О-во и экономика. - М., 2001. - N 7/8. - С. 78-94.

17. Косалс, Л.Я. Социальный механизм экономических инноваций в постсоветской России : Автореф. дис. ... доктора наук; Экономические науки : 05.13.10 / Рос. акад. наук, Ин-т соц.-экон. проблем народонаселения. - М., 1998 . - 34, [1] с.

18. Кочеткова, А.И. Введение в организационное поведение: Учеб.-метод. пособие / Ин-т бизнеса и делового администрирования Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. - М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2001. - 512 с.

19. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ, 1999. – 267 с.

20. Куркин, Е.Б. Управление инновационными проектами в образовании: (Учеб.пособие) . - М.: Педагогика-Пресс, 2001. - 325 с.

21. Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами: Преобразующее лидерство. – М.: Перспектива, 1997. – 74 с.

22. Латынов, В.В. Детерминанты и способы предотвращения неэтичного поведения в организациях: (Обзор зарубежных исследований) // Приклад. психология - М., 2001. - N 3. - С. 41-49.

23. Лютанс Ф. Концепция организационного поведения: прошлое как пролог к настоящему и будущему. – [Электронный ресурс]. - http://big.spb.ru/publications/other/org\_culture/koncept\_org\_povedeniya.shtml

24. Магура, М.И. Приверженность работников своей организации: Автореф. Дис. кандидата наук; Психологические науки : 19.00.03 / Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова, Фак. психологии. - М., 1999. - 21 с.

25. Матвеев, А.В. Управленческие инновации в деятельности руководителя коммерческой фирмы : Автореф. дис. кандидата наук; Экономические науки : 08.00. 05 / Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. - М., 1999. - 23 с.

26. Менеджмент: теория и практика // Менеджмент: теория и практика. - Ижевск, 1999. - N 1-2. - 281 с.

27. Мильнер Б.З. Теория организаций. -М.: ИНФРА-М, 1998. – 245 с.

28. Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение.—М.: Финансы и статистика, 1998. —226 с.

29. Николаев А.И. Инновационное развитие и инновационная культура // Наука та наукознавство = Наука и науковедение. - Киив, 2001. - N 2. - С. 54-64.

30. Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение: Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2000. – 337 с.

31. Ожегов С.И. Словарь русского языка. — М.: Русс. яз., 1990. — 742 с.

32. Организация и ее деловая среда / В.Г. Смирнова, Б.З. Мильнер, Г.Р. Латффулин и др. — М.: Инфра-М, 2000. — 193 с.

33. Орчаков, О.А. Организационное поведение : Учеб. пособие / Межунар. независимый экол.-политол. ун-т. - М., 2001. - 136 с.

34. Рогозин Ю.П. Секреты общения. — М.: Знание, 1991. — 89 с.

35. Романов П. В. Социальная антропология организаций: история, эпистемология и основные методологические принципы //Журнал социологии и социальной антропологии. – 1999. Том 11. – №4. – С.12-16.

36. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации. – М.: ИНФРА-М, 1999. –416 с.

37. Соболев, А.В. Экономическое поведение и природа кооперативных организаций. - М.: Дашков и К, 2002. - 252 с.

38. Советова, О.С. Основы социальной психологии инноваций : Учеб. пособие / С.-Петерб. гос. ун-т. - СПб., 2000. - 150 с.

39. Спивак В.Н. Организационное поведение и управление персоналом: Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2000. – 258 с.

40. Стадник, Д.В. Организационно-экономические инновации в управлении предприятием : Автореф. дис. кандидата наук; Экономические науки: 08.00.05 / С. -Петерб. гос. ун-т экономики и финансов. - СПб., 1998. - 17 с.

41. Томилов, В.В. Культура предпринимательства : Учеб. для вузов. - СПб. и др.: Питер , 2000. - 359 с., ил.

42. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. –М.: Гардарики, 2001. – 413 с.

43. Фролов С.С. Социология организаций. – 2001. - [Электронный ресурс] -http://www.i-u.ru/biblio/archive/sociolorg/11.aspx

44. Хаустов, Ю.И.; Соловьев, Б.А.; Бочаров, В.П. Инновационный процесс в системе общественных отношений. - Воронеж: Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2001. - 280 с.

45. Хотяшева, О. Современные формы и методы организации инновационной деятельности // Проблемы современной российской и зарубежной экономики. - М., 2001 . - Вып. 1. - C. 40-55.

46. Шyвaнoв B.И. Социальная психология менеджмента. — М.: ЗАО «Бизнес-школа» ИНТЕЛ-СИНТЕЗ, 1997. - 201 с..

47. Цой Л.Н. Конфликт как существенная характеристика социальных взаимодействий в условиях инноваций. От инновации к консервации: инноватор в практике. – [Электронный ресурс]. - http://www.orc.ru/~tsoi/

48. Шайдорова, Г.Ц. Социокультурные аспекты функционирования организации: Автореф. дис. кандидата наук; Философские науки : 22.00.04 / Бурят. гос. ун-т. - Улан-Удэ, 1999. - 22 с.

49. Щербина В.В. Социальные теории организации: Словарь. – М.: ИНФРА, 2000. - 512 с.

50. Эггертссон, Т. Экономическое поведение и институты / Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Рос. Федерации; Пер. с англ. Каждана М.Я.; Науч. ред. пер. Нестеренко А.Н. - М.: Дело, 2001. - 407 с.

**Приложение**

#### АНКЕТА

Уважаемые сотрудники компании «Техносеть»! Мы проводим анкетирование, целью которого является изучение Вашего мнения о нововведениях компании. Ваши ответы будут способствовать развитию и совершенствованию компании.

Большое спасибо!

1. К какой группе Вы относитесь?

А) Руководитель;

Б) Служащий;

В) Рабочий.

1. Ваш возраст?

А) 20-30 лет;

Б) 30-40 лет;

В) старше 40 лет.

1. Были ли нововведения в течение последнего года в компании «Техносеть»?

А) Были;

Б) Не было;

В) Затрудняюсь ответить.

1. Известно ли Вам о проекте введения пейджинговой связи в вашей компании?

А) Да;

Б) нет.

1. Чем, по-Вашему, обусловлено введение инноваций на предприятии?

А) Изменениями, происходящими в России;

Б) Необходимостью развивать компанию;

В) Желанием руководства.

1. Зависят ли происходящие в отношении нововведений события от Вас?

А) Зависят от меня;

Б) Зависят от других;

В) Затрудняюсь ответить.

1. Нужны ли компании «Техносеть» инновации?

А) Нельзя рисковать и вводить что-то новое;

Б) Ничего нового не нужно вводить;

В) Я не верю, что это принесет прибыль;

Г) Инновации нужны, но после тщательного анализа их полезности, затрат на них, их окупаемости;

Д) Необходимы любые инновации, компания в застое!

1. Часто ли Вы используете новые технологии?

А) изредка;

Б) часто;

В) постоянно.

1. Какие технологии Вы используете в повседневной жизни?

А) Интернет:

Б) сотовую связь;

В) пейджинговую связь;

Г) компьютер;

Д) другое.

1. Повлияет ли введение инновации на Ваши отношения с другими сотрудниками?

А) повлияет положительно;

Б) повлияет отрицательно;

В) не повлияет.

1. Знаете ли Вы, что изменится в результате внедрения технологий?

А) я стану больше получать;

Б) компания обанкротится;

В) другое;

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Г) не знаю.

1. Доведены ли Вас сведения о процедурах контроля качества над внедрением новых технологий?

А) да;

Б) нет;

В) не помню.

1. Известны ли Вам аргументы против именно этих изменений? Если да, изложите Вашу точку зрения.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Повлияет ли введение инновации на Ваше положение, работу в организации?

А) меня уволят;

Б) меня повысят в должности;

В) мне прибавится работы;

Г) мне понизят зарплату;

Д) я стану получать больше;

Е) другое.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Ваше отношение к нововведениям в целом?

А) положительное;

Б) отрицательное;

В) безразличное.