**Характеристика МУП «Дорремстрой»**

Имущество, относящееся к муниципальной собственности, передано ему в хозяйственное ведение в лице трудового коллектива. Имущество состоит из закрепленных за ним основных и оборотных средств, образующих его уставный фонд, а также из фондов другого имущества, закрепленного за МУП «Дорремстрой». Имущество предприятия отражается на балансе предприятия.

Предприятием производятся амортизационные отчисления на полное восстановление основных фондов. Из фондов, остающихся в распоряжение коллектива, создаются фонды развития производства, науки и техники, фонд социального развития, фонд оплаты труда.

Основными задачами МУП «Дорремстрой» являются строительство, ремонт и содержание городских дорог, зеленых насаждений, санитарная очистка, текущее содержание и благоустройство города. Кроме того, предприятие выполняет работы по строительству объектов производственного, жилищного, социально-бытового назначения, как по подряду, так и хозяйственным способом.

Предметом деятельности МУП «Дорремстрой» является благоустройство и содержание городских территорий, цветоводство, санитарная очистка.

Предприятие занимается любым видом деятельности, включая коммерческую деятельность, выгодную экономически, пользующуюся спросом и не запрещенную Законами Российской Федерации и Республики Башкортостан.

Предприятие является хозрасчетным и выступает, как самостоятельное юридическое лицо муниципального подчинения со своими подразделениями, в которые входят:

1. Асфальтный завод.
2. Дорожно-строительный участок.
3. Участок по санитарной очистке и текущему содержанию.
4. Цех механизации и транспорта.

Общая численность работников составляет 173 человека, в том числе 21 человек – управленческий персонал.

Зарегистрировано 08.05.92 г. Распоряжением №431-р администрацией г. Мелеуза. Расположено в г. Мелеуз, ул. Ленина, 2, телефон-факс: 3–05–89.

**Планирование**

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринимаемых руководством, которые ведут к разработке мер, направленных на достижение организацией своих целей.

Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим принятию управленческих решений.

Иначе можно сказать, что стратегическое планирование – это предвидение, которое представляет собой систему расчетов и методов, процедур и правил, позволяющих определять и оценивать пути достижения цели надлительный период времени.

В рамках стратегического планирования данной организации имеется четыре вида управленческой деятельности: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и организационное стратегическое предвидение (осознание менеджерами организационных стратегий).

Особенности стратегического плана:

• разрабатывается с точки зрения перспектив всей организации;

• основывается на обширных исследованиях и фактических данных;

• позволяет привлекать определенные категории работников;

• является целостным в течении определенного промежутка времени и в тоже время гибким (то есть содержит возможность модификации и переориентации).

Формулировка миссии организации и стратегического видения

Основнаяобщая цель организации – четко выраженная причин*а* ее существования – обозначается как ее миссия.

Значение миссии, которая формально выражена и эффективно представлена сотрудникам организации, невозможно переоценить. Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Миссия МУП «Дорремстрой» – удовлетворение потребностей населения в чистоте и уюте города.

Поскольку организация является открытой системой, то она может выжить, только если будет выбирать в качестве своей основной цели – миссии, удовлетворение какой–либо потребности внешней среды.

Под стратегическим виденьем понимается главная картина развития организации на ближайшие 10–20 лет.

К 2020 году предприятие выйдет на заметное снижение затрат, за счёт грамотного проектирования процесса управления. Организация выйдет на новый уровень, подразумевающий под собой общероссийские стандарты работ по благоустройству города.

Цели организации

На основе общей миссии организации формируются и устанавливаются цели организации. Они должны быть:

• конкретными и измеримыми;

• ориентированными во времени (то есть когда должен быть достигнут результат);

• быть достижимыми (должны соответствовать возможностям организации и её ресурсам).

Одним из методов постановки целей в процессе управления является построение дерева целей.

Существуют три сферы, в которых организация устанавливает свои цели:

1. *Доходы организации:*
* Снижение затрат
* Финансовые ресурсы
* Мощности организации
* Обновление технологий
1. *Работа с сотрудниками:*
* Изменения в организации и управлении
* Человеческие ресурсы
1. *Социальная ответственность:*
* Оказание помощи обществу (школа-интернат).

В организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Такая иерархия целей представляет собой дерево целей организации. (см. Приложение 1)

SWOT-анализ

Следующим этапом стратегического планированияявляется детальный анализ как внутренних возможностей организации, ее сильных и слабых сторон, так и внешней среды.

Обычно, анализ внешней и внутренних сред объединяется в одно целое и называется SWOT – анализ от начальных букв английских слов: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы. Первые два термина относятся к внутренним особенностям организации, последние – к внешней среде.

Данные, полученные в результате SWOT – анализа организации запишем в таблицах, отдельно по внутренней и внешней среде.

Проанализируем внутреннюю среду организации МУП «Дорремстрой».

Табл. 1 Анализ внутренней среды организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сфера | Факторы | Влияние |
| 1) Кадры | 1. Управленческий персонал.2. Квалификация сотрудников.3. Текучесть кадров и прогулы.4. Опыт.5. Использование стимулов для мотивирования выполнения работы. | +++++ | - |
| 2) Организацияобщего управ-ления | 1. Организационная структура (чёткое распределение в организации прав и обязанностей).2. Эффективность общей системы контроля.3. Организация системы коммуникаций. | ++++ |  |
| 3) Финансы | 1. Финансовое состояние.2. Место расположения.3. Применяемые технологии, оборудование. | +++ |  |

*1. Кадры.* Люди являются центральным фактором в любой модели управления.

Управленческий персонал(+).

Руководство использует демократический стиль управления, характеризующийся высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается для них привлекательно, а достижение при этом успеха служит вознаграждением.

Квалификация сотрудников(+).

Квалификация сотрудников полностью соответствует текущим задачам. Все работники организации периодически увеличивают свой профессиональный уровень на курсах повышения квалификации для того, чтобы квалификация сотрудников соответствовала и будущим задачам организации.

Текучесть кадров и прогулы (+ -).

Текучесть кадров ведёт к отрицательному воздействию на организацию. Прогулы как к положительному так и к отрицательному. «+» в том, что сотрудники за счёт прогулов других учатся делегировать и принимать полномочия.

Опыт(+).

Наличие опытных сотрудников идёт на пользу организации.

Использование стимулов для мотивирования(+).

Повышение заработной платы, увеличение премий, льгот.

*2. Организация общего управления.*

Организационная структура(+).

Линейно структура организации подразумевает под собой иерархию, распределение прав и обязанностей.

Эффективность общей системы контроля(+)

Определены объекты и субъекты контроля. Также определено место контрольной функции в организационной структуре управления (кому подчиняться?, права, полномочия, ответственность)

Организация систем коммуникаций(+).

Она применяется, чтобы предотвратить преграды: искажение информации, разница в статусах уровней.

*3. Финансы.*

Финансовое состояние(+).

Финансовое состояние устойчивое, стабильное.

Место расположения(+).

Организация расположена на центральной улице города, что даёт возможность проезда в разные части города; затраты на ГСМ малы.

Применяемые технологии(+)

Проанализируем внешнюю среду, в которой действует МУП «Дорремстрой».

Табл. 2 Анализ внешней среды организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Группа факторов | Факторы | Факторы |
| Способствующие достижению целей | Препятствующие достижению целей |
| 1. Экономическиефакторы | 1. Нормы налогообложения.2. Темпы инфляции. |  | *-**-**-* |
| 2. Рыночная среда | 1. Поставщики.2. Посредники. | *+**+* | *-* |
| 3. Политические факторы | Политическая стабильность. | *+* | *-* |
| 4. Социальныефакторы*.* | 1. Отношение людей к работе и к качеству жизни.2. Установки, жизненные ценности и традиции.3. Уровень образования рабочей силы. | +++ | *-**-* |

Проанализируем влияние каждого из внешних факторов на деятельность организации МУП «Дорремстрой».

*1. Экономические факторы*

Нормы налогообложения(–)

В настоящее время налоговая система нашей страны далеко не совершенна. Существует большое количество разнообразных налогов, которые организация вынуждена выплачивать государству.

Темпы инфляции(–)

Инфляция пагубно сказывается на экономическом состоянии организации.

*2. Рыночная среда.*

Поставщики (+ -)

Поставщики обеспечивают потребности организации в различных ресурсах. Не всегда поставщики могут выполнить заказ вовремя и в нужном количестве.

Посредники(+)

Необходимы посредники на рынке.

*3. Политические факторы*

Определяют общую политическую ситуацию в стране, уровень ее стабильности, предсказуемости. Высокий уровень политического риска приводит к замедлению научно–технического обновления производства, устареванию структуры.

1. *Социальные факторы.*

Отношение людей к работе и к качеству жизни (+ -)

У каждого человека своё отношение, оно зависит от занимаемой им должности, положения в обществе.

Уровень образования рабочей силы(+)

В настоящее время требуются люди с хорошим образованием, закреплённым практическими знаниями.

**Организация**

Это вторая функция менеджмента, задачей которой является формирование структуры организации, наиболее оптимально соответствующей миссии организации, ее целям и задачам, а также позволяла нормально обеспечивать все виды взаимодействий внутри организации (трудовые, финансовые, материальные и пр.).

Каждый элемент структуры управления организацией – подразделение или отдельная должность – является носителем определенных управленческих полномочий, т.е. совокупности официально предоставленных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять те или иные действия в интересах фирмы.

Таким образом, имеется два аспекта организационного процесса. Первый – деление организации на подразделения, для эффективного выполнения задач. Второй – распределение полномочий и их взаимоотношения, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями работающих и обеспечивают возможности выполнения задач.

Построение структуры организации

Под структурой управления организацией понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых взаимоотношениях, обеспечивающих их функционирование иразвитие как единого целого*.* В рамках структуры управления происходит управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления, а следовательно – права и обязанности по их выполнению.

В основу любой структуры управления положена определенная система. Однако, в самом общем случае, наиболее общими критериями структуризации являются две основные причины, вызывающие необходимость управления:

1. внутренняя причина – координация деятельности внутри организации;
2. внешняя причина – осуществление связи с внешней средой.

Идеальной структурой являлась бы та, которая в наибольшей степени отвечала одновременно обоим критериям. Но это невозможно, т. к. требования, диктуемые этими причинами, противоречивы. Действительно, с точки зрения внутренней координации действий необходимо создать максимально жесткую структуру (типа военной), однако такая структура будет абсолютно неэффективна для реагирования на изменения внешней среды (которая динамична и требует максимальной изменчивости от организационной структуры). Поэтому исторически, в основу многих структур положен, в первую очередь первый критерий (необходимость координации внутри организации), а адаптация к изменениям во внешней среде решается после решения первой задачи.

Итак, по первому критерию известны три базовые структуры управления:

* Линейная:
* Функциональная:
* Смешанная.

Линейная структура. Это одна из простейших организационных структур управления (см. Приложение2).Структура МУП «Дорремстрой» характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель–начальник, сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Каждое звено и каждый подчиненный имеет одного руководителя. В этом случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким–либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника Она является более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний.

Делегирование полномочий

В организации МУП «Дорремстрой» выделяются несколько видов управленческих полномочий. В первую очередь существуют линейные и штабные полномочия.

Штабные полномочия – полномочия, данные аппарату управления, для решения стратегических задач.

Линейные полномочия – это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другимподчиненным. Именно линейные полномочия предоставляют руководителю узаконенную власть для направления своих прямых подчинённых на достижение поставленных целей.

Управленческие полномочия неотделимы от ответственности, то есть необходимости отдавать отчет за принятые решения (объектом общей ответственности является создание условий, необходимых для принятия решений (руководитель), объектом функциональной ответственности является выполнение конкретной работы (исполнитель)).

**Мотивация**

Соотношение различных мотивов, обуславливающих поведение людей, образует его мотивационную структуру. У каждого человека мотивационная структура индивидуальна и обусловливается рядом факторов: уровнем благосостояния, социальным статусом, квалификацией, должностью, ценностными ориентациями и пр.

Рассмотрим потребности работников нашей организации МУП «Дорремстрой», доминирующие в настоящее время.

В иерархии потребностей для сотрудников-управленцев (менеджеров) наибольшее значение имеет удовлетворение их потребностей в самоутверждении и в самовыражении. Это связано со стремлением людей к получению высокого статуса, завоевания авторитета, продвижению по службе, власти, а также к реализации своих потенциальных возможностей, творческих способностей в то время, как они, занимая высокую должность, в основном удовлетворили свои первичные, а также социальные потребности.

В иерархии потребностей для сотрудников-специалистов неуправленческого звена наибольшее значение имеет удовлетворение их социальных потребностей и потребностей в самовыражении. Это связано со стремлением людей к поддержке со стороны окружающих, признанию их заслуг, а также в завоевании авторитета, получении публичного признания, когда первичные потребности в основном удовлетворены.

В иерархии потребностей рядовых работников на первое место выходит удовлетворение их первичных потребностей, т.е. физиологических и потребностей в безопасности. Это связано со стремлением к удовлетворению потребностей, обеспечивающих человеку элементарное выживание, а также со стремлением к получению определенных социальных гарантий.

В соответствии с данными потребностями в организации ЗАО «Комфорт» разработана система стимулирования труда, функционирование которой рассмотрим на примере ремонтного отдела.

Суть экономических мотивов состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ней организацией, получают определённые материальные выгоды, повышающие их благосостояние.

Основными формами денежных доходов, связанных с трудовой деятельностью, является заработная плата и различные выплаты и льготы.

Помимо основной заработной платы, важную роль в деле стимулирования труда играет дополнительная, в форме различного рода доплат и премий.

Стимулирование ремонтников осуществляется с помощью доплат за профессиональное мастерство, за высокую квалификацию, за сложность выполненного задания, за классность, за срочность выполненной работы, за совмещение профессий, за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника, за работу в ночное время, за выполнение особо важной работы.

В качестве неэкономических способов стимулирования применяются организационные и моральные способы. Организационные способы включают мотивацию целями, мотивацию участием в делах организации (ремонтникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, прежде всего социального характера; они вовлекаются в процесс коллективного творчества, консультирования по специальным вопросам), мотивацию обогащением труда (предоставление работникам более содержательной и важной работы).

К моральным способам стимулирования относится, прежде всего, личное и публичное признание. Суть личного признания состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству. Суть публичного признания состоит в широком распространении информации о достижениях работников в многотиражных газетах, на специальных стендах, награждение грамотами. Публичное признание в большинстве случаев сопровождается премиями, ценными подарками и т.д.

Кроме того, в качестве специфических форм мотивации используется похвала, следующая за любыми достойными действиями исполнителей, и конструктивная критика, стимулирующая действия человека, направленные на устранение недостатков и упущений в работе и указывающая на их возможные варианты.

**Контроль**

Реализация контроля выступает как процесс, который позволяет определить качество работы, выяснить как организация продвигается к намеченной цели, установить степень отклонений и выбрать соответствующие действия или альтернативный курс.

Предварительный контроль в МУП «Дорремстрой» осуществляется в отношении человеческого фактора, материальных и финансовых ресурсов. Контроль потенциальных сотрудников каждого отдела происходит путем проверки уровня профессионального образования, наличия необходимого стажа работы по специальности, проведения различных психологических тестов, тестов на профессиональную пригодность и собеседований. Контроль материальных ресурсов осуществляется путем отбора надежных поставщиков, обеспечивающих высокое качество поставляемой продукции, а именно такой бытовой техники, как холодильники, стиральные машины и газовые и электроплиты. В фирме в целом и в каждом отделе осуществляется контроль над финансовыми ресурсами путем составления бюджетов, которые позволяют следить за рациональным расходованием средств организации.

Текущий контроль в организации базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Для этого используется система обратной связи начальника с подчиненным в каждом отделе фирмы, позволяющая руководству выявить множество непредвиденных проблем и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути достижения целей. Отклонения могут быть вызваны как внешними факторами, так и изменением внутренней среды самой фирмы.

Итоговый контроль в организации осуществляется путем обратной связи начальника с подчиненными после того, как работа выполнена, когда фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми. Итоговый контроль, с одной стороны, дает руководству организации информацию, необходимую при планировании дальнейшей деятельности организации (оценивается реалистичность поставленных задач, анализируются возникшие проблемы), а, с другой стороны, способствует мотивации (вознаграждение сотрудников осуществляется за достижение определенных результатов).

**Выводы и предложения**

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что при современных условиях функционирования рыночной экономики, невозможно успешно управлять организацией, без эффективного проектирования процесса управления ей. От того, на сколько проектирование будет точным и своевременным, а также соответствовать поставленным проблемам, будут зависеть, в конечном счете, уменьшение затрат, прибыли, получаемые предприятием.

Для того, чтобы проектирование процесса управления было максимально полезно, необходимо создание на средних и крупных предприятиях так называемых проектировачных отделов (для малых предприятий создание этих отделов будет нерентабельным). Но даже без таких отделов обойтись без проектирования невозможно. В этом случае успешное управление организацией должно быть получено силами менеджеров и задействованными в этом процессе специалистами.

Что касается самих проектов, то они должны быть реалистичными, то есть их вероятность должна быть достаточно высока и соответствовать ресурсам предприятия.

Для улучшения качества проектирования необходимо улучшить качество информации, необходимой при его разработке. Эта информация, в первую очередь, должна обладать такими свойствами, как достоверность, полнота, своевременность и точность.

Управление фирмой имеет четыре важнейших функции, выполнение которых определяет эффективность деятельности всей организации в деле достижения ее целей: планирование, организация, мотивация и контроль.

Для мотивации были разработаны методы стимулирования работников, основанные на содержательной теории мотивации. Приведена система экономических и неэкономических методов стимулирования для разных групп работников.